



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE SISTEMAS**

Título:

**Plan estratégico para la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en el
municipio de Condega, departamento de Estelí.**

Autores:

| | |
|--|------------|
| Br. Luvianka Nathali Orteza Castellón | 2010 34335 |
| Br. Gabriel Antonio Quiñonez Merlo | 2012 42781 |
| Br. Ingrid Maritzella Valenzuela Ramírez | 2012 42807 |

Tutor:

Msc. Ing. Leonel Antonio Martínez Zúniga.

Managua, 16 de Noviembre del 2018.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 19 de marzo de 2018

Br. Luvianka Nathali Ortiz Castellón
Br. Gabriel Antonio Quiñonez Merlo
Br. Ingrid Maritzella Valenzuela Ramírez
Sus manos

Estimados Bachilleres

Por medio de la presente le comunico la aprobación del Protocolo monográfico titulado **"Plan estratégico para la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en el municipio de Condega, Departamento de Estelí"** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

El profesor responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es el Msc. Leonel Martínez Zúniga.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico tienen un máximo de seis meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,


Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández
Decano



CC. MSc. Leonel Martínez Zúniga. - Tutor - Archivo FCyS marzo 2018

Managua, dieciséis de noviembre del 2018

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano Facultad de Ciencias y Sistemas. UNI

Estimado Licenciado Sánchez;

Antes de todo reciba mis muestras de consideración y respeto.

He revisado la tesis monográfica realizada por los egresados: Br. Luvianka Nathali Ortiz Castellón, Gabriel Antonio Quiñonez Merlo y Br Ingrid Maritzella Valenzuela Ramírez, bajo el tema Monográfico: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TABACOS DEL SOL S.A, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE CONDEGA, DEPARTAMENTO DE ESTELÍ".

Cabe señalar que el honorable jurado les oriento algunas correcciones luego de la pre defensa, y considero que en el caso del protocolo se hicieron las mejoras, aunque ya se había aprobado. El resto de correcciones, se hicieron en su mayoría, y algunas que son de criterios o que considere que estaban acorde a lo que necesita la empresa y planteamientos propios de la gerencia, se dejaron igual.

Por lo que, después de haber evaluado el cumplimiento de los elementos de un plan estratégico y ejecutado las revisiones que fueron indicadas, considero que han cumplido con los aspectos técnicos para este tipo de estudio, así como con las normativas establecidas en la universidad; por lo que con todo respeto le solicito se autorice la **defensa** de los bachilleres, para que realicen su exposición y cumplir con el procedimiento requerido hasta obtener su título respectivo.

Me despido de usted deseándole éxitos en la excelente labor que realiza en la facultad.

Atte.

Msc.Ing. Leonel Martínez Zuniga



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

VALENZUELA RAMÍREZ INGRID MARITZELLA

Carne: **2012-42807** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y dos días del mes de agosto del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



Claudia Lucía Benavidez Rugama

Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA
SECRETARIA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

ORTEZ CASTELLÓN LUVIANKA NATHALÍ

Carne: **2010-34335** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2000** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los diecisiete días del mes de marzo del año dos mil dieciseis.

Atentamente,

Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad



IMPRESO POR SISTEMA DE REGISTRO ACADEMICO EL 17-mar-2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

QUIÑÓNEZ MERLO GABRIEL ANTONIO

Carne: **2012-42781** Turno **Diurno** Plan de Estudios **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los veinte y dos días del mes de agosto del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



Msc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Secretario de Facultad

DEDICATORIA

Todos nosotros dedicamos nuestro trabajo monográfico a los seres que más amamos en la vida y a quienes nos han apoyado durante todas nuestras vidas, y que sin su apoyo no hubiéramos podido tener éxito:

- ✓ En primer lugar, a Dios, por habernos dado la vida y fortaleza, ser nuestro guía en todo momento, así como por dotarnos de inteligencia y perseverancia para sobresalir en nuestros estudios.
- ✓ Dedicamos este trabajo a nuestros padres, porque siempre nos han apoyado de forma incondicional y manifestado su bendición.
- ✓ Pero también se lo dedicamos a algunos de nuestros familiares, amigos y profesores que nos apoyaron de diferentes formas para poder culminar nuestros estudios.

RESUMEN

Para realizar este trabajo monográfico en la empresa Tabacos del sol, se realizaron varios estudios; inicialmente se realizó el diagnóstico de la situación actual, que muestra que la empresa no tiene definida su imagen corporativa, ni su perfil estratégico, tampoco ha formalizado su organización y no cuenta con la documentación de soporte de la gestión administrativa y comercial; luego se realizó la formulación de objetivos y selección de estrategias utilizando el análisis mediante la matriz FODA y PEYEA. En este caso se evidencio que la fortaleza más fuerte del negocio son los 12 años que tiene de estar en el mercado; pero las debilidades son muchas, comenzado con el hecho de contar con un único cliente, no tener alianzas con proveedores, no elaborar un producto propio y estar orientado a un mercado limitado; después se construyó el plan de acción, donde se propusieron 9 estrategias que serán ejecutadas en el periodo comprendido entre el 2019 al 2023.

Este plan estratégico tendrá gran impacto para la empresa, porque generará ventajas competitivas, una posición estratégica y nuevas formas de hacer negocios en el mercado de puros. El plan de acción cuenta con la guía de objetivos y estrategias que deben ser ejecutadas durante los 5 años proyectados, para que repercuta en los procesos de mejoras, nueva planta de producción, equipamiento y herramientas modernas, diversificación, definición del perfil estratégico e imagen corporativa, y formalización de la organización. Por lo que se contara con las directrices para acceder en nuevos segmentos, mejorar la calidad y variedad de los productos, ofertar a mayor cantidad de clientes; contribuyendo para que Tabacos del Sol se ubique una mejor posición en el mercado e incremente su productividad y niveles de ingresos.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. ANTECEDENTES | 3 |
| III. JUSTIFICACIÓN | 4 |
| IV. OBJETIVOS | 5 |
| Objetivo General | 5 |
| Objetivos Específicos | 5 |
| V. MARCO TEÓRICO | 6 |
| CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 24 |
| 1.1. Análisis de la situación interna | 24 |
| 1.1.1 <i>Giro de negocio.</i> | 24 |
| 1.1.2 <i>Misión y visión.</i> | 24 |
| 1.1.3 <i>Principios, valores y objetivos.</i> | 25 |
| 1.1.4 <i>Filosofía empresarial.</i> | 25 |
| 1.1.5 <i>Plan estratégico.</i> | 26 |
| 1.1.6 <i>Estructura organizacional.</i> | 26 |
| 1.1.7 <i>Manual de funciones, políticas, controles y procedimientos.</i> | 27 |
| 1.1.8 <i>Evaluación de la función operativa y funcional.</i> | 31 |
| 1.1.8.1 <i>Forma y organización del trabajo.</i> | 31 |
| 1.1.8.2 <i>Equipos de trabajo.</i> | 32 |
| 1.1.8.3 <i>Planes y carga de trabajo.</i> | 33 |
| 1.1.8.4 <i>Reclutamiento, selección, contratación y capacitación.</i> | 33 |
| 1.1.9 <i>Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo humano.</i> | 34 |
| 1.1.10 <i>Evaluación de los aspectos técnicos y equipos.</i> | 35 |
| 1.1.11 <i>Mercado, Publicidad, marketing y canales de comercialización.</i> | 39 |
| 1.1.11.1 <i>Segmento de mercado.</i> | 39 |
| 1.1.11.2 <i>Análisis de oferta y demanda.</i> | 39 |
| 1.1.11.3 <i>Historial de ventas de la empresa.</i> | 40 |
| 1.2. Análisis de la situación externa | 47 |
| 1.2.1 <i>Entorno Político – Jurídico.</i> | 47 |

| | | |
|--|--|-----|
| 1.2.2 | <i>Entorno económico y comercial.</i> | 48 |
| 1.2.3 | <i>Entorno Socio – Demográfico.</i> | 55 |
| 1.2.4 | <i>Entorno Tecnológico.</i> | 57 |
| 1.3. | Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter | 60 |
| CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | | 63 |
| 2.1 | Análisis del ambiente interno y externo de Tabacos del Sol | 63 |
| 2.1.1 | <i>Análisis del ambiente interno.</i> | 63 |
| 2.1.2 | <i>Análisis del ambiente externo</i> | 65 |
| 2.2 | Evaluación de Factores Internos y Externos | 68 |
| 2.2.1 | <i>Matriz de Evaluación EFI.</i> | 68 |
| 2.2.2 | <i>Matriz de Evaluación EFE.</i> | 71 |
| 2.3 | Matriz FODA de Tabacos del Sol | 74 |
| 2.3.1 | <i>Matriz FODA de Tabacos del Sol.</i> | 74 |
| 2.3.2 | <i>Matriz de motricidad y dependencia.</i> | 80 |
| 2.3.3 | <i>Determinación del área motriz.</i> | 81 |
| 2.4 | Análisis de Tabacos del Sol en base a la matriz PEYEA | 83 |
| 2.5 | Selección de estrategias a implementar en Tabacos del Sol | 86 |
| 2.5.1 | <i>Selección de estrategias.</i> | 87 |
| CAPÍTULO III: PLAN DE ACCIÓN | | 91 |
| 3.1 | Enunciados estratégicos de Tabacos del Sol | 91 |
| 3.1.1 | <i>Objetivos Estratégicos.</i> | 91 |
| 3.1.2 | <i>Misión.</i> | 93 |
| 3.1.3 | <i>Visión.</i> | 94 |
| 3.1.4 | <i>Valores.</i> | 94 |
| 3.1.5 | <i>Organigrama propuesto.</i> | 95 |
| 3.2 | Estrategias a ejecutar en Tabacos del Sol | 97 |
| 3.2.1 | <i>Estrategia 3.</i> | 98 |
| 3.2.2 | <i>Estrategia 4.</i> | 99 |
| 3.2.3 | <i>Estrategia 5.</i> | 101 |
| 3.2.4 | <i>Estrategia 7.</i> | 103 |
| 3.2.5 | <i>Estrategia 8.</i> | 105 |
| 3.2.6 | <i>Estrategia 9.</i> | 108 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 3.2.7 | <i>Estrategia 10.</i> | 109 |
| 3.2.8 | <i>Estrategia 11.</i> | 111 |
| 3.2.9 | <i>Estrategia 12.</i> | 114 |
| 3.3 | Matriz de objetivos y estrategias a ejecutar en Tabacos del Sol | 116 |
| 3.4 | Presupuesto para implementar el plan estratégico | 119 |
| VI. | CONCLUSIONES | 132 |
| VII. | RECOMENDACIONES | 134 |
| VIII. | BIBLIOGRAFÍA | 135 |
| IX. | ANEXOS | 138 |

I. INTRODUCCIÓN

Tabacos del Sol S.A, está ubicada en el municipio de Condega, departamento de Estelí, su función principal es la elaboración de puros de diferentes sabores para ser exportados. La empresa ha crecido de forma constante, pero la planificación y estrategias de comercialización no están definidas, y tampoco cuentan con la documentación de soporte a la gestión administrativa, comercial y organizacional.

El negocio no tiene definida su imagen corporativa, la organización no ha sido formalizada, su mercado está orientado a un único comprador que repercute en bajos niveles de rentabilidad y alto riesgo, no cuenta con diversidad de productos y los proveedores de materia prima son limitados; lo que ha generado que ocupe una débil posición y este en una situación de subsistencia. Por lo que se ve en la necesidad de implementar un plan estratégico que garantice estabilidad, mejorar la productividad, que la ubique en una mejor posición en el mercado y repercuta en niveles óptimos de utilidad.

Por lo que, para elaborar el plan estratégico de Tabacos del Sol, se realizaron varios estudios, comenzando por el **diagnóstico de la situación actual**, donde se identificó que actualmente no se ha formalizado la organización, tampoco cuenta con una imagen corporativa y perfil estratégico. El análisis de cargos y orientación de las tareas se hace de forma empírica, según necesidades del momento; la empresa cuenta con un único comprador y los productos se elaboran en base a los requerimientos y pedidos del mismo.

Luego de conocer las condiciones y ambiente en el que se encontraba la compañía, se pasó a la fase de **formulación de estrategias y objetivos estratégicos**, donde primero se realizó el análisis del ambiente interno y externo del negocio, y se evidencio que su fortaleza más sobresaliente es la experiencia y el tiempo que tiene de estar en el mercado de puros; en el caso de las debilidades y amenazas están influenciadas en su mayoría por el mercado limitado, no contar con una cartera de

productos propia, utilizar procesos artesanales y una planta de producción mal distribuida que repercute en baja productividad. Después se identificaron doce estrategias, pero fueron seleccionadas 9 para ser implementadas; estas se dirigen a formalizar la organización y documentos de soporte de la administración, para acceder en nuevos mercados, ampliar la cartera de productos y clientes, mejorar los procesos, optimizar los recursos, rediseñar su infraestructura, utilizar plataformas tecnológicas orientadas a la automatización, promoción e interacción con los consumidores.

Por último, una vez que fueron seleccionadas las estrategias, se diseñó el **Plan de acción**, para garantizar su ejecución se establecieron los enunciados estratégicos, la estructura organizacional, los recursos, metas y el presupuesto necesario para garantizar la implementación del plan durante los 5 años que se ha proyectado.

Por lo que este trabajo monográfico contribuirá en mejorar la calidad, incrementar los niveles de productividad y en consolidar en el mercado a Tabacos del Sol; lo que le permitirá ofertar diversidad de productos en nuevos segmentos e incrementar los márgenes de ganancia y liderazgo en el mercado de puros.

II. ANTECEDENTES

Tabacos del Sol S.A se fundó en el año 2006 en el municipio de Condega, Estelí, en ese momento incursionó en el mercado como un establecimiento privado con el nombre de “Inversiones y Exportaciones S. A”, INEXSA.

La empresa desde que inicio, comenzó a operar sin ninguna documentación de soporte o estudios formales que garantizaran mayor éxito en la administración y dirección, entre el año 2006 al 2007, todos sus procesos eran realizados de forma manual, desde el manejo de inventario, contabilidad, compras, control de la producción, hasta la facturación de las exportaciones.

En el año 2013 se realizaron dos investigaciones preliminares por la bachiller Luvianka Nathali Ortiz Castellón, la primera estaba es un estudio del trabajo, donde se identificaron problemas relacionados con cruce de procesos, inadecuada organización de la planta y riesgos a los que están sometidos los empleados y colaboradores; luego se realizó un diagnóstico informático, en el que se identificó el equipamiento obsoleto que se utiliza actualmente, la falta de personal para brindar los servicios informáticos que son requeridos y problemas relacionados con la automatización de procesos.

En el periodo del año 2014 al 2017, no se realizó ningún estudio orientado a mejorar la situación actual de la empresa, se sigue trabajando bajo las directrices de la gerente; es ella la que conoce y mantiene mentalmente toda la información que utiliza para tomar decisiones.

En la actualidad la empresa no tiene definida la imagen corporativa y perfil estratégico, no está formalizada la organización ni la documentación de soporte de la administración, el mercado al que se dirige es limitado, no tienen un producto propio, y tampoco cuentan con un departamento de informática o personal que se encargue de la gestión de los recursos humanos. Por lo que los directivos identificaron la necesidad de contar con un plan estratégico orientado al fortalecimiento organizacional, administrativo, comercial y tecnológico del negocio.

III. JUSTIFICACIÓN

La elaboración del plan estratégico para la empresa Tabacos del Sol, contribuirá a que la empresa genere situaciones que influyan en el éxito, buscando como anticiparse a los cambios futuros; debido a que ayudara en la toma de decisiones en un periodo de tiempo establecido, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos y metas que beneficiaran al negocio.

El plan repercutirá en una ejecución más efectiva de los procesos y generar beneficios relacionados con el crecimiento de la capacidad de producción, calidad de los productos y grado de satisfacción de los clientes y empleados. Lo que permitirá que el negocio mejore la integración del personal, procesos y tecnología; optimizando el uso de los recursos y mejorando constantemente los niveles de rentabilidad y diversificación. Por lo que se contara con estrategias que aseguren una correcta administración, una visión de negocio basado en una compañía que aprovecha todas las oportunidades, maximiza sus fortalezas y aprovecha los beneficios que el entorno le ofrece.

Las estrategias propuestas permitirán que una vez implementadas se tomen decisiones anticipadas a los cambios en el futuro, en vista que se tendrán las herramientas necesarias para minimizar los riesgos y aprovechar las posibilidades y oportunidades del entorno; se tendrá un mejor control de la situación actual y la problemática que le afecta, para ejecutar acciones que contribuyan al mejoramiento continuo.

Por lo que Tabacos del Sol, contará con una correcta organización y administración del negocio, con mecanismos de comercialización de diferentes productos, que le garanticen una mejor posición y rentabilidad en el mercado; permitiéndole establecer planes de mediano, corto y largo plazo, que aseguren una óptima gestión, estrategias de mercado efectivas y productos con la más alta calidad y competitividad en el mercado de puros.

IV. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Tabacos del Sol S.A, ubicada en el municipio de Condega, departamento de Estelí.

Objetivos Específicos

- ✓ Efectuar un diagnóstico de la situación actual de Tabacos del Sol S.A, basándose en factores internos, externos y las cinco fuerzas de Porter.
- ✓ Formular los objetivos y estrategias adaptadas a la realidad del negocio.
- ✓ Diseñar el plan de acción para la ejecución de las estrategias seleccionadas.

V. MARCO TEÓRICO

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Lo anterior es muy importante para Tabacos del Sol S.A en vista que como se ha dicho antes, necesita definir estrategias efectivas a nivel de la organización.

Según Benavides “se puede decir que proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (Benavides Pañeda, 2004, pág. 25)

Con el plan estratégico la empresa Tabacos del Sol S.A tendrá a mano una serie de indicadores de gestión que le permitirán evaluar constantemente el uso de sus recursos, de tal forma que el proceso administrativo esté fundamentado sobre información sólida y verás de la empresa.

Según Hernández y Gustavo (2012) los elementos que conlleva el proceso administrativo son: planeación, dirección, control y organización.

Planeación

En forma general, planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazo de las empresas, para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas, gerenciarlas y controlarlas. La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

Dirección

Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.

Control

El control según (Hernández & Palafox de Anda, 2012) "Es la acción administrativa técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares), para determinar el estado de desempeño y a la acción correctiva correspondiente. (págs. 169-170)."

Organización

La organización se define como la "*estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados*" (Hernández Hernández, Hernández Villalobos, & Hernández Suárez, 2005, pág. 53).

Las organizaciones se crean porque el trabajo a realizar es tarea de varias personas, y por eso tiene que dividirse adecuadamente entre cada miembro acorde a sus cualidades y conocimientos para que pueda desempeñarse correctamente, porque a ninguna persona se le puede imponer una carga de trabajo demasiado pesada o ligera.

Diseño organizacional

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura, básica de la empresa, y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de los cargos.

La nueva organización con la que contará la empresa luego que implemente el Plan Estratégico, le permitirá realizar una gestión óptima y más efectiva de todos los recursos.

Estructura organizacional

La estructura organizacional según (Chiavenato, 2001) “Representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa (p.205)”. Por lo que según este autor existe tres formas básicas de estructura organizacional, ya que los departamentos de una empresa pueden agruparse ya sea por función, por producto o servicio y por matriz.

Para mostrar estas relaciones se debe de elaborar un organigrama, el cual consiste en *“la representación gráfica de la estructura de una empresa, que muestra elementos del grupo y sus relaciones respectivas”* (Hernández Hernández, Hernández Villalobos, & Hernández Suárez, 2005, pág. 54). Los organigramas se pueden clasificar según su naturaleza, finalidad o presentación, destacando dentro de esta última los organigramas verticales, horizontales, de bloque y circulares.

El organigrama más apropiado para Tabacos del Sol S.A es el vertical, por que indica de manera objetiva los niveles jerárquicos, lo cual facilita la asignación de responsabilidades e identificación de canales de comunicación. En vista que el negocio no tiene establecida claramente las funciones del personal y carece de una estructura que organice la gestión de la empresa; en este trabajo monográfico se definirán estrategias que formalicen la organización.

Misión

Además de la elaboración del organigrama, las empresas deben manifestar la razón o finalidad de existencia de la misma, es decir la misión. La misión es definida por (Promonegocios.net, www.promonegocios.net, 2012) de la siguiente manera:

“Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

Visión

Aunque la misión proporciona una guía de lo que se desea lograr en el corto plazo, la visión permite tener una imagen de la posición de la empresa en el largo plazo. Sobre la visión, (Promonegocios.net, www.promonegocios.net, 2012) afirma lo siguiente:

“Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Por lo que el diagnóstico está orientado a identificar, describir y hacer un análisis evaluativo de la situación actual de los servicios, recursos, organización, tecnológica, procedimientos y forma de trabajo de la empresa.

Es importante destacar que el diagnóstico es una herramienta básica para la realización de cualquier Plan Estratégico, dado que este permite tener una visión clara de la situación que enfrenta toda empresa, además ayuda a realizar un planteamiento más preciso y puntual de las soluciones que integran el rediseño del modelo existente.

En este trabajo se realizará una propuesta de plan estratégico para Tabacos del Sol S.A, iniciando con un diagnóstico donde se estudiará la estructura organizacional, funciones generales, eficiencia y carga de trabajo; se evalúa la función operativa y funcional (Equipos de trabajo, planes de trabajo, calidad de los servicios), se valoran aspectos técnicos del software y hardware existentes, redes, materiales y equipos; pero también se evalúa la seguridad, normas y procedimientos. Por lo que se realizará el análisis, para determinar si existen problemas que afecten al negocio, especificando las causas y efectos del mismo y de esta forma plantear alternativas de solución.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Según (Cervantes, 2008) el marco de análisis ambiental es un modelo de análisis del entorno que sugiere dos etapas de análisis. El primer paso es clasificar las fuerzas externas en cuatro categorías: factores económicos, políticos, culturales y demográficos. El segundo paso es reconocer que el entorno empresarial tiene cuatro niveles: el internacional, que abarca los diversos tipos de interacción entre los países; el nacional, forjado por la estrategia y las políticas de un gobierno; el nivel de la industria, que incluye el ambiente competitivo inmediato de las empresas, y el nivel de la empresa, que comprende la estrategia y las operaciones de la empresa individual. *Es decir*, que para que una empresa pueda diseñar estrategias en sus *tres niveles* que respalden el logro de los objetivos organizacionales, es preciso aplicar el marco de análisis ambiental.

En la figura 1, se muestra el proceso de la planeación estratégica, donde se observa que el análisis del entorno será el insumo principal para formular los objetivos.

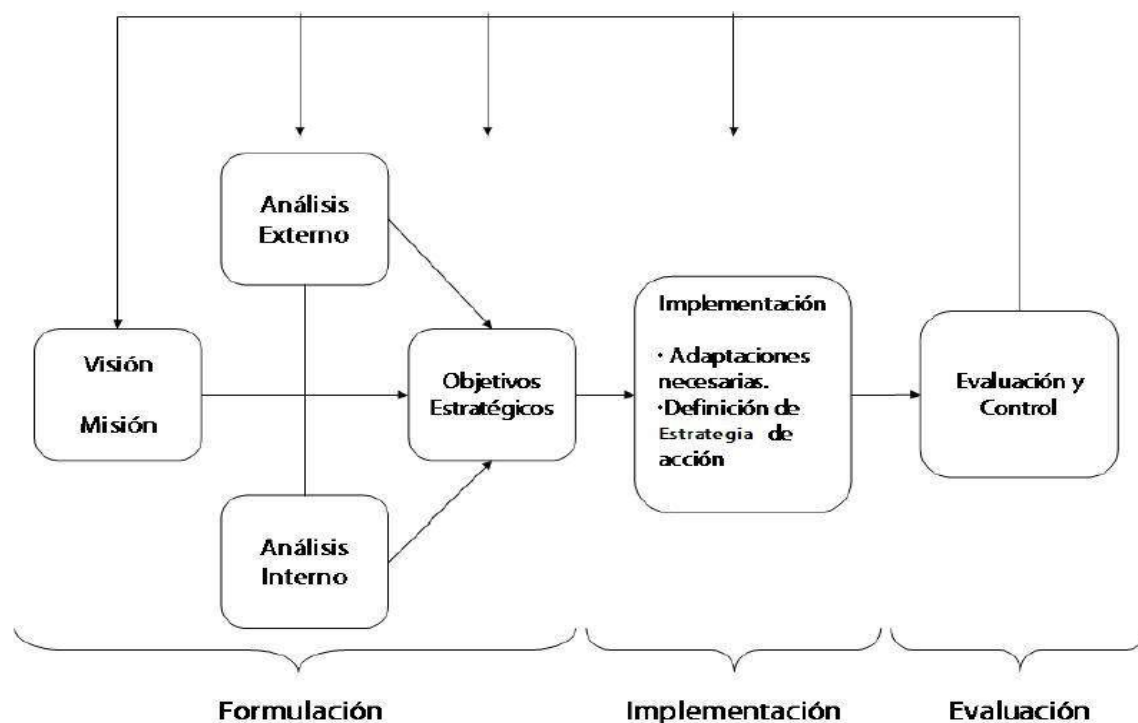


Figura 1. Proceso de planificación estratégica. **Fuente:** (Aramayo, 2007, pág. 47).

Es importante señalar, que es indispensable conocer la situación actual del negocio, para poder seleccionar las estrategias más idóneas. En ese sentido (Thompson, Peteraf, Strickland, & Gamble, 2012) manifiesta “Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerequisite para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora”(p.50).

En la figura 2 se puede visualizar el esquema el análisis estratégico de la situación de una compañía, y es importante resaltar la relevancia que tiene el ambiente interno y externo para poder establecer las estrategias que más se ajustan al negocio.

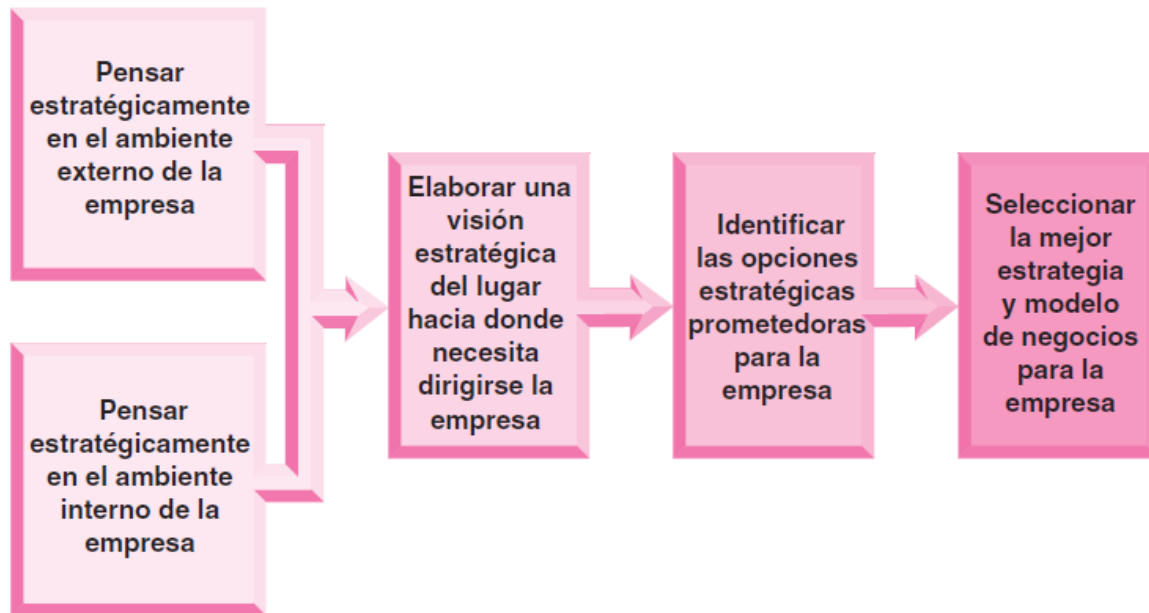


Figura 2: Esquema de análisis estratégico. **Fuente:** (Thompson, Peteraf, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 50).

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

✓ La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).

La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores.

✓ **El poder de negociación de los clientes.**

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo, comparadas con el negocio total del sector.

✓ **El poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector, presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

✓ **La amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

Los productos y servicios sustitutivos limitan el beneficio potencial de un sector, al establecer un tope en los precios que las empresas pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

✓ **La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

Para Tabacos del Sol S.A en particular es importante determinar el entorno competitivo que afecta directamente su organización, control y administración, para identificar líneas estratégicas que beneficien mejor a la organización.

El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una empresa como la de este estudio; es por eso que se pretende visualizar los diferentes escenarios y así poder tomar las decisiones más acertadas dentro de un mercado competitivo.

MATRIZ FODA

Una de las herramientas gerenciales más utilizadas en la actualidad y que permite la formulación de estrategias para el mejoramiento de una organización es el Análisis FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas), debido a que determina “*si vale la pena o no*” llevar a cabo una operación.

Con respecto al Análisis FODA (Granica, 1999) manifiesta que es:

“Un análisis hacia adentro y hacia fuera de la organización, un diagnostico que se realiza con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen. Apunta a evitar riesgos, superar limitaciones, enfrentar los desafíos y aprovechar las potencialidades que aparecen en dicho análisis” (p. 27).

La combinación de factores internos y externos generará cuatro tipos de estrategias: La estrategia DA que se le conoce como Mini-Mini, la estrategia DO conocida como Mini-Maxi, la estrategia FA llamada Maxi-Mini y la estrategia FO referida como Maxi-Maxi.

La empresa debe aprovechar cada una de las posibilidades de mejora de la situación actual. En este sentido la estrategia DA (Mini-Mini) tiene como objetivo el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas; las DO (Mini-Maxi), intentan minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado; en el caso de la estrategia FA (Maxi-Mini) (Fortalezas vs Amenazas), se basa en las fortalezas de la

institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas; en el caso de la FO (Maxi-Maxi), a cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia (Fortalezas vs Oportunidades) (Carrillo, 2013).

Evaluación de factores internos y externos

Una vez elaborada la Matriz FODA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía, esto mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Según (Ponce, 2006) manifiesta que “El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos “ (p.5). Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- ✓ Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- ✓ Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Una vez elaboradas las matrices FODA y MEFI, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz es de evaluación de los factores externos (MEFE), observando algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas; y se sigue el mismo procedimiento para construir la tabla de MEFI.

Matriz de Impacto cruzado y determinación del área motriz

Luego de construir las matrices anteriores, se construye la matriz de impacto y determinación del área motriz. Para ello se establece un sistema binario de oposición, asignando un valor de uno (1) si existe una influencia real y cero (0) si no existe influencia. La sumatoria de las filas revela las veces que cada una de las variables impacta sobre las variables restantes (índice de motricidad: influencia que tiene una variable sobre las demás). La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia: grado de subordinación de cada variable con las demás).

Con los porcentajes de motricidad y dependencia se sitúan cada una de las variables sobre un plano motricidad-dependencia, graficando los porcentajes de dependencia en el eje de las **X** y los porcentajes de motricidad en el eje de las **Y**. Sobre cada eje se marca el promedio de los porcentajes y se atraviesa una línea paralela al otro eje. Las líneas que parten cada eje en su punto promedio son los promedios de motricidad y dependencia respectivamente y serán el criterio para interpretar cada uno de los porcentajes de las distintas variables.

El plano queda dividido en cuatro (04) cuadrantes: *zona de poder*, donde se encuentran variables muy influyentes sobre las otras y poco dependientes de las demás; *zona de conflicto*, donde se encuentran aquellas variables conectoras que ejercen gran influencia sobre las demás (alta motricidad), pero son también influenciadas por otras (alta dependencia); *zona de salida*, donde están las variables

que son efectos y no causas; y *zona de problemas autónomos*, donde se ubican variables independientes que parecen poco relacionadas con la situación problema.

En concordancia con el objetivo central del presente estudio, el análisis FODA permitirá que una vez identificadas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, seleccionar las estrategias que permitan resolver la problemática, para luego integrarlas como parte del plan estratégico de Tabacos del Sol S.A.

Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), cuenta con un marco de cuatro cuadrantes, donde se indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son determinantes muy importantes para evaluar la posición estratégica de la organización.

Según (Contreras, 2018), los pasos que se deben seguir para preparar una matriz PEYEA, son los siguientes:

- ✓ Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- ✓ Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- ✓ Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

- ✓ Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- ✓ Sumar las dos calificaciones del eje **X** y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje **Y**. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- ✓ Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización ya sea agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

PLAN ESTRATÉGICO

Las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio. Todo esto exige a los administradores a que comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la sustentabilidad de la organización.

Planeación

La Planeación es elemental en el avance de las empresas, ayuda a los gerentes en las actividades y en la creación e implementación de estrategias; la planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes que se requiera la acción, y según (Ackoff, 2005).

“En concreto, se puede decir que la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.”

Existen diversos tipos de planes, estos varían según su amplitud (estratégico, directivos), por periodo (corto, mediano, largo plazo), nivel en que se formulan (Corporativos, operativos, funcionales) y por el contenido (procedimientos, presupuestos, visión-misión, metas-objetivos, estrategias-táctica, políticas, programas-proyectos, reglas-normas). En este caso se diseñará un plan estratégico.

Planeación estratégica y plan estratégico

Es una planeación de tipo general que está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Según (Mintzberg, 1982) *“La planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”* (p. 465-499).

En este caso (Ivancevich, 1998) *“se refiere a la decisión de la compañía respecto a que quiere lograr (su misión) y como quiere lograrlo, es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de recursos humanos tienen relaciones vitales con la estrategia general de la organización”* (pág. 139).

Para el autor Sainz De Vicuña (2012), “al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”.

La planeación estratégica de Tabacos del Sol S.A se pensará a corto, mediano y largo plazo; es por eso que la alta dirección del negocio debe tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional). El plan estratégico será el medio para identificar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, qué va a hacer para conseguirlo y, sobre todo, establecer un seguimiento de los objetivos, para ver si se están cumpliendo.

Estrategias

Según (Ruiz, 2005) “estrategia se define como las medidas que necesita realizar la empresa para responder a las condiciones del entorno (genérico y específico) en el cual opera la empresa. Añade además que la estrategia es una de las funciones primordiales de la dirección estratégica”.

Con respecto a las estrategias (Hernández & Rodríguez, 2006) manifiestan que *“Una estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administración a través del tiempo”*. Por lo que las estrategias deben reunir las siguientes características:

- ✓ Ser los medios que permitan lograr los objetivos; deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.
- ✓ Guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y tiempo.
- ✓ Ser claras, comprensibles para todos y corresponder con los valores, principios y cultura de la organización.
- ✓ Considerar la capacidad, los recursos de la empresa y ejecutarse en un tiempo razonable (p.309).

Con las estrategias la empresa no solo reaccionara, sino que contara con ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales, para definir y asegurar una ventaja competitiva.

Etapas de Planeación Estratégica

Para iniciar el proceso de construcción de un plan estratégico implica conocer: el entorno, desenvolvimiento de la empresa, políticas, programas, procedimientos, entre otros aspectos. Es muy importante diferenciar las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo. Entre las etapas de la planificación estratégica están las siguientes:

- ✓ Declaración de la visión, donde según (Hernández & Rodríguez, 2006).
“La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión” (p.312).
- ✓ Declaración de la misión y establecimiento de valores, donde según (Philip-Gary y Cámara, 2004) “*La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización*” (p.43).
- ✓ Análisis externo e interno de la empresa, establecimiento de los objetivos generales y diseño, evaluación y selección de estrategias.
- ✓ Diseño de plan estratégico: Una vez determinadas las estrategias a utilizar, se procede a diseñar el plan estratégico, donde se sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, para el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción contribuirá a la ejecución de cada una de las estrategias, para poder alcanzar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Por lo que se deben definir actividades, para alcanzar el futuro deseado en la organización.

Muchos especialistas manifiestan que el plan de acción se construye luego de definir las estrategias.

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quienes se realizaran las acciones. (Vasquez, 2012, pág. 1)

El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a todos los trabajadores y los miembros de la organización. El plan lleva los siguientes elementos: Qué se quiere alcanzar (objetivo), cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad), cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo), en dónde se quiere realizar el programa (lugar), con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros), cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso) y cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados).

Por lo que el plan de acción para Tabacos del Sol, contara con una descripción y programación de todas las acciones requeridas según el modelo de negocio de la empresa.

CAPÍTULO I:

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1. Análisis de la situación interna

1.1.1 Giro de negocio.

La empresa Tabacos del Sol, está dedicada desde hace más 12 años a la elaboración de puros de diferentes sabores, bajo la marca Bluntville, siendo el más aceptado en el mercado internacional el de sabor a vainilla; además se producen sabores como: Honey, Menta y Chocolate.

1.1.2 Misión y visión.

Actualmente Tabacos del Sol S.A., no cuenta con una misión formalmente definida para entender de una manera más clara: quiénes son, que hacen y cómo lo hacen. Pero en base a la entrevista aplicada manifestaron que debe ser la siguiente:

“Proporcionar satisfacción y seguridad a los trabajadores, por medio buenas condiciones de trabajo, para la obtención de producción de calidad incremento de las exportaciones y por ende mayores beneficios”.

En cuanto a la visión, uno de los factores más importantes que ellos buscan a largo plazo como empresa es el siguiente:

“Cumplir con las especificaciones, detalles, calidad del cliente, así como ver que los procedimientos se cumplan de acuerdo con los planes que se van trazando o con las ordenes que se van solicitando, lo que permitiría que dicha empresa sea una de las empresas más reconocidas en el mercado internacional por la calidad del producto”.

1.1.3 Principios, valores y objetivos.

Principios

Actualmente el negocio no tiene establecido los principios formalmente, por lo que no se pudo conocer que espera la empresa de sus empleados y del entorno de la misma.

Valores

La organización no tiene código de ética y tampoco tiene establecido los valores sobre los cuales se establezcan las guías de acción de la conducta de los empleados.

Objetivos organizacionales

Tabacos del Sol S.A, carece de objetivos documentados para mejorar los productos y servicios que oferta a sus clientes. Lo que repercute en que no se proyecten los logros actuales y futuros, impactando negativamente en su posición de liderazgo en el sector del comercio de puros. Cabe señalar que la gerencia presento un listado de ideas sobre este aspecto, pero no están concebidos como objetivos y tampoco se han formalizado.

1.1.4 Filosofía empresarial

Tabacos el Sol S, A no cuenta con los elementos requeridos para permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, y por lo que no cuenta con un núcleo de trabajo organizacional que identifique a todas las partes integrantes de la organización. Como se ha mencionado antes, el negocio no cuenta con misión, visión y los valores, que son necesarios para fortalecer la Filosofía empresarial.

1.1.5 Plan estratégico.

Cuando se estaba realizando el diagnóstico no se encontró ningún plan estratégico, ni lineamientos vitales sobre los cuales se oriente la institución. Tabacos del Sol no cuenta con un documento donde la gerencia reúna las decisiones estratégicas corporativas, que debe asumir para lograr una organización más competitiva y poder satisfacer las expectativas de sus clientes, empleados y colaboradores; es decir, no tiene una herramienta que contenga lo que el negocio necesita para cumplir su misión y alcanzar una imagen corporativa a nivel nacional e internacional.

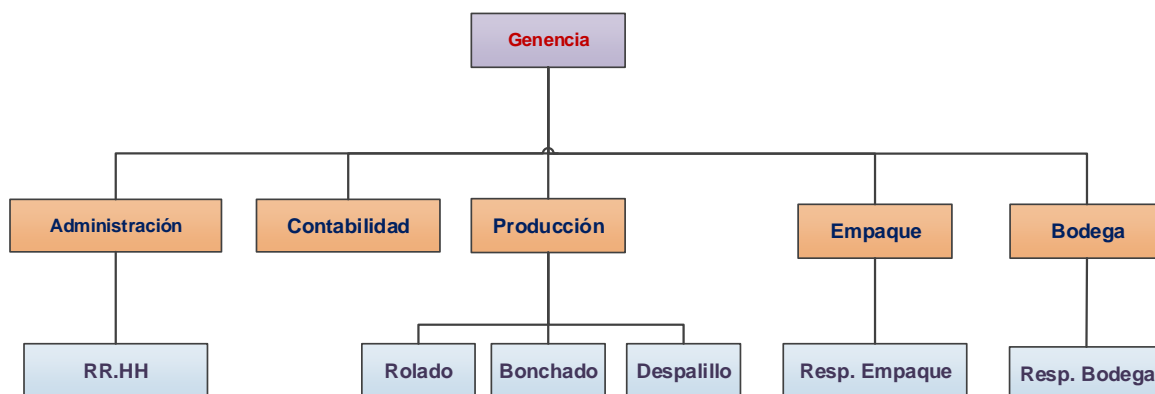
1.1.6 Estructura organizacional.

Actualmente en la entidad no se ha definido una estructura organizacional formal, en vista que fue establecida de forma empírica por los dueños del negocio, y no ha sido revisada ni aprobada debidamente. Los empleados se agrupan por su tipo de especialidad, según las habilidades de cada uno ellos; y las funciones se orientan desde la gerencia, designando las directrices para cada uno de los departamentos en base a los procesos que deben ejecutar.

Durante este estudio se pudo identificar que la organización de la institución es funcional y posee una estructura simple. La administración es centralizada, la gerencia supervisa las actividades y es la única que tiene la autoridad de tomar decisiones importantes; se apoya en algunos empleados para el trabajo en lo que corresponde a la contabilidad, recursos humanos y administración propia de la entidad. En el caso de los cargos en su mayoría se definen según los procesos a ejecutar y el gerente es quien establece los lineamientos y órdenes a todos los niveles de la organización.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa, donde muestra la dependencia con respecto a gerencia y la débil organización del negocio.

Figura 3: Organigrama actual de Tabacos del Sol S.A.



Fuente: Tabacos del Sol S.A

Como se percibe en el organigrama anterior, existen empleados que trabajan en las diferentes funciones, siempre coordinados por una misma dirección y dentro de una misma unidad física. También se evidencia que no existe un área de informática que permita apoyar la gestión de las demás áreas, lo cual repercute en que no se aprovechen los recursos tecnológicos para desarrollar de forma más eficiente las tareas, y no hay una capacitación sobre el manejo de sistemas, redes y demás tecnologías que pueden ser aprovechadas.

1.1.7 Manual de funciones, políticas, controles y procedimientos.

Como se mencionó antes, la empresa trabaja mediante un organigrama que no ha sido formalizado y que tampoco se corresponde con la realidad de la organización, hay cargos que en la práctica se aplican y crean temporalmente, según los procesos y cuando son requeridos.

Se comprobó que trabajan de manera informal y que no contaban con la documentación básica, tales como: manual de funciones, manual de procedimientos, y demás elementos requeridos para una óptima administración del negocio. Solamente cuentan con funciones generales a nivel de cada una de las áreas y no a nivel de puestos, tal como se presenta a continuación:

Funciones del Gerente

Se encarga de la revisión de la producción de puros, las exportaciones y las importaciones que se realizan; además se encarga del control financiero según las inversiones y las exportaciones que se hacen. A continuación, se detallan las funciones del Gerente:

- ✓ Gestionar y controlar las exportaciones e importaciones.
- ✓ Establecer metas y objetivos.
- ✓ Seleccionar y coordinar las estrategias de ventas
- ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- ✓ Delimitar el territorio y rutas, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- ✓ Crear planes de compensación, motivar y guiar las fuerzas de venta y distribución.
- ✓ Velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando cabo de la forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos empresariales.
- ✓ Recuperar el crédito.
- ✓ Realizar informes de ventas, distribución, competencia y clientes.
- ✓ Velar por la capacitación, preparación y motivación del equipo de ventas.
- ✓ Revisión y archivo de créditos especiales.
- ✓ Revisión de cambio de mercancía.
- ✓ Supervisión general de las áreas.
- ✓ Llevar al día los reportes de producción, en los respectivos formatos oficiales diseñados para el mismo.

- ✓ Control de la asistencia de los trabajadores, tomando en cuenta las inasistencias justificadas, no justificadas, con permiso y sin permiso.
- ✓ Llevar un registro de las solicitudes de permisos de salida autorizadas por la persona competente.
- ✓ Realizar informe diario de las inasistencias por parte de los responsables de cada área, para tener control de los trabajadores
- ✓ Conciliar con el Responsable de Bodega la Producción Terminada de Puros mensual.
- ✓ Proporcionar a los supervisores de cada área el material necesario para el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ Llevar un control de las existencias de materiales necesitados en producción, para notificar anticipadamente los requerimientos de compra.
- ✓ Salvaguardar los materiales, equipos y mobiliarios que estén bajo su resguardo.
- ✓ Reclutamiento y selección del personal para laborar en el área.
- ✓ Calidad desde el inicio hasta el producto terminado.
- ✓ Conciliar la producción de puros con el Área de Recursos Humanos, con el objetivo de verificar que la planilla refleje el monto exacto de los puros producidos por cada trabajador.

Funciones del Responsable de Empaque:

- ✓ Supervisión del producto.
- ✓ Supervisión del uso de materiales.
- ✓ Control de inventario de los materiales que se usan en el área.
- ✓ Control de personal del área.
- ✓ Control disciplinario.
- ✓ Control de la cantidad de productos empacados.
- ✓ Control de productos a exportar.

Funciones del Responsable de Bodegas.

- ✓ Recepción de materiales y elaboración de informe (Reporte de Recepción) de los mismos.
- ✓ Entregar al área contable en tiempo y forma, los vales de salida de bodega, una vez que hayan sido ingresados al sistema de inventario.
- ✓ Si el responsable solicitara algún documento para corroborar datos de las entradas o salidas de materiales, necesitaría de la autorización por parte de la administración.
- ✓ Garantizar que los vales de salida de bodega estén debidamente soportados, y con una secuencia lógica numérica.
- ✓ Recibir de manera diaria la producción terminada en físico (Puros Elaborados) en la bodega del empaque.
- ✓ Entregar los puros elaborados al responsable o supervisor del área de empaque, y llevar el control correspondiente.
- ✓ Elaborar un reporte provisional y llevar control de los materiales que sean rechazado por el personal del área de empaque.
- ✓ Preparación de informes mensuales del inventario una vez verificados físicamente, los cuales deberán ser entregados al Área Contable dentro de los 5 días hábiles al mes siguiente al cierre.
- ✓ Entregar adjunto al Informe Mensual de Inventario, un reporte de las salidas para producción, reposiciones de materia prima, puros, materiales y suministros.
- ✓ Codificación inmediata de los materiales una vez recibidos.
- ✓ Organización semanal para la inspección y/o levantamiento de inventario en cada bodega, a fin de mantener uniformidad con el sistema de inventario.
- ✓ Control diario de la bodega de los materiales utilizados para el proceso de preparación de la picadura, capa y capote.
- ✓ Controlar el traslado entre bodegas, de materiales que ya han sido procesados.

- ✓ Salvaguardar los materiales, equipos y mobiliarios que estén bajo su resguardo.

La situación relacionada con este aspecto crea debilidades y amenazan a que se alcance una posición más competitiva; en vista que una estructura organizacional bien definida, con la división de los puestos de trabajo y la adopción de manuales de funciones, permitirían organizar las tareas que desempeñan los trabajadores, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, y coordinar con los de mayor jerarquía y directivos del negocio.

1.1.8 Evaluación de la función operativa y funcional.

1.1.8.1 Forma y organización del trabajo.

Tabacos del Sol, realiza sus operaciones en una infraestructura que es de su propiedad, construidas para este tipo de planta de producción. El ambiente de trabajo es moderado, en vista que hay un grado de control por parte de la gerencia, y aunque hay una inadecuada organización y definición informal de funciones; hay facilidad en el uso de las instalaciones y comunicación libre entre las áreas de trabajo.

La empresa cuenta con un ambiente de trabajo relativamente idóneo, ya que los trabajadores se encuentran sentados, con suficiente ventilación, aire acondicionado, adecuada iluminación, dispensadores con agua purificada; y a cada trabajador se le asigna el material de acuerdo a su área de trabajo.

En cuanto a seguridad e higiene, es exigido el uso de gorros y gabacha; los guantes, mascarillas y lentes se orientan en dependencia del área o trabajo que esté realizando. Por ejemplo: para acondicionar la picadura o tabaco se usa mascarilla y guantes, en los molinos se debe utilizar mascarillas y lentes.

También se cuenta con un comedor y baños con las condiciones requeridas; se cuenta con jornadas de salud, se les hacen exámenes cada 6 meses y consultas médicas cada 15 días.

En el caso de los recursos tecnológicos, esta empresa no cuenta con ningún plan preventivo para asegurar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos; el técnico que realiza el trabajo ocasional es contratado cuando la falla se presenta, y no existen mecanismos de verificación de servicios que les permita garantizar la calidad y efectividad de los procedimientos desarrollados.

En vista de que la empresa no cuenta con un departamento de Informática, una vez que el área afectada detecta un problema o necesidad, le informa al gerente el fallo de su equipo y este luego se encarga de realizar las llamadas y contactar al agente externo encargado de brindar los servicios informáticos que se requieran.

En cuanto a la organización y forma de trabajo, se constató que la estrategia de trabajo con la que operan es deficiente; porque no hay una estructura organizativa formal y sólida, no se cuenta con el personal requerido, falta de documentación, y no se tienen estrategias y procedimientos claros para la realización de las tareas.

1.1.8.2 Equipos de trabajo.

En la entidad se cuenta con equipos de trabajo orientados a la producción y administración del negocio, pero debido a la inadecuada forma de realizar las tareas no se optimiza el uso de los recursos y tiempo. Actualmente se trabaja mediante la contratación informal y temporal de personal para realizar algunas de las tareas que son requeridas por la organización, lo que dificulta que se pueda cumplir con la producción en tiempo y forma; esto conlleva a que no se establezcan grupos de trabajos sólidos y capaces de afrontar los diferentes escenarios que enfrentaran en el entorno con el que interactúa la empresa.

1.1.8.3 Planes y carga de trabajo.

Cuando se realizó este trabajo se comprobó que no cuentan con planes de trabajo establecidos formalmente, pero una vez que se tiene un pedido se procede a la elaboración de los puros, y en ese momento se asignan las funciones y responsabilidades; lo que dificulta el correcto control y seguimiento de los procesos y la asignación oportuna de los recursos necesarios para realizar las funciones de forma efectiva.

La organización realiza sus operaciones con una política de minimizar recursos en vista de la poca rentabilidad, y al momento de contratar a sus trabajadores se les especifica que dentro de su puesto de trabajo desempeñarán otras funciones que serán asignadas por el superior, por lo tanto, se encontró sobre carga de trabajo. Se contrata personal en casos excepcionales, para realizar actividades que se necesitan en un determinado momento; estos trabajadores son contratados bajo la figura de servicios profesionales y al igual que el resto de empleados están sometidos a gran estrés y ejercen diversidad de funciones.

En la empresa se presenta significativamente carga de trabajo para el personal, ya que realizan tareas que no les corresponde dentro de sus funciones. El gerente se encarga de organizar el trabajo, asignar las tareas y realizar el seguimiento y control del personal, por lo que se encuentra limitado para realizar las funciones propias de una dirección estratégica, por estar ocupado en tareas relacionadas con la gestión operativa que no deberían ser parte de su cargo.

1.1.8.4 Reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

El proceso formal para la gestión del personal no se realiza en la empresa, porque aunque tiene un encargado de recursos humanos, siempre se trabaja bajo las directrices y órdenes de la gerencia, y tampoco se cuenta con el manual de funciones que permitiría a la empresa: organizar las funciones que desempeñan los empleados, mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, coordinar entre

el personal de mayor jerarquía, evitar sobre cargas de trabajos. Según la gerencia el proceso que se sigue es el siguiente:

- ✓ **Reclutamiento:** Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. Luego el responsable de recurso humano debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias.
- ✓ **Selección:** Con la documentación requerida, se realiza la clasificación y comparación, y luego se envía la preselección a alta gerencia, para que decida quien será contratado. Para este proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada según el puesto de trabajo.
- ✓ **Adiestramiento:** Cuando una persona se incorpora a la empresa o a un puesto de trabajo, se le presta información sobre las actividades de la empresa, empleados y colaboradores, sus funciones y objetivos del cargo.

Se comprobó durante este estudio, que no se cuenta con procedimiento formalmente definido para el proceso de reclutamiento, selección y contratación. El reclutamiento de personal se da cuando se necesita contratar a un nuevo empleado y en el caso de la selección y contratación, el gerente decide a quien contratar y las condiciones de contratación.

1.1.9 Evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo humano.

Tabacos del Sol S.A no cuenta con una estrategia de evaluación al desempeño que le permita verificar la ejecución, habilidades, destrezas, la eficiencia y eficacia con la que realizan su trabajo los empleados.

No se aplica evaluación al desempeño, la gerencia ejecuta llamados de atención de forma directa, y cuando lo decide puede dar por terminada la relación laboral.

La organización no cuenta con planes y estrategias de capacitación. La mayoría de los trabajadores tienen que tener dominio de las funciones del puesto que desempeñan y contar con experiencia previa. Se manifestó que en algunos casos capacitan al personal sobre los siguientes temas: higiene y seguridad del personal, prevención de accidentes e incendios.

1.1.10 Evaluación de los aspectos técnicos y equipos.

La organización cuenta con equipamiento y recursos tecnológicos limitados para realizar sus actividades, sobre todo porque trabajan de manera manual y en algunos casos auxiliándose de hojas de cálculo de Excel. Los procesos contables y administrativos, se apoyan en aplicaciones prediseñadas como la hoja electrónica de datos, la cual se ha convertido en una de las principales herramientas para la producción de información contable y financiera para el apoyo de la gestión gerencial.

La organización no contempla dentro de sus estrategias el mantenimiento oportuno de los recursos tecnológicos existentes, así como tampoco la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas que sirvan de apoyo en la gestión y administración eficiente del negocio, orientada a garantizar un servicio de calidad total y proporcionar información confiable y segura para la toma de decisiones. Los equipos tecnológicos son limitados y obsoletos, pero que en parte apoyan la gestión del negocio en los diferentes procesos. El equipamiento con el que se cuenta actualmente es el siguiente:

✓ **Software**

La Empresa cuenta con un software enlatado que fue adquirido vía Internet, el cual se llama QUICKBOOK, que se ocupa para llevar la contabilidad a lo interno, y les ha permitido mantener cierta organización de los datos. El resto de dependencias trabajan de manera tradicional utilizando Microsoft Excel o manualmente mediante formatos pre impresos; por lo que todo se maneja de manera independiente en cada equipo y no se tiene un servidor que permita alojar y distribuir la información de manera conjunta y a todos los niveles. A continuación, se presenta el detalle del software y aplicaciones con los que cuenta.

Tabla 1: Inventario de Software y aplicaciones.

| Software y Aplicaciones | Ubicación Funcional | Tipo de Software | Unidad Operativa |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|---------------------|
| QUICKBOOK | Área de Contabilidad | Enlatado, adquirido de Internet | Tabacos del Sol S.A |
| Microsoft Excel | Administración | Aplicación sin licencia | |
| | Asistente Administrativo | | |
| | Contabilidad | | |
| Windows 7 | Administración | Sistema operativo sin licencia | |
| | Asistente Administrativo | | |
| | Recursos Humanos | | |
| Windows XP | Inventario | Sistema operativo sin licencia | |
| | Contabilidad | | |
| | Auxiliar Contable | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en los datos anteriores, el negocio no cuenta con un servidor para administrar los datos y tampoco se implementan mecanismos de redundancia, recuperación ante fallos o planes de contingencia que aseguren la disponibilidad y acceso a la información. La empresa no cuenta con sistemas de información, y los procesos administrativos, gestión de la producción y recursos humanos, no cuentan con recursos para su automatización.

En el caso de software utilitario, solo tienen antivirus sin licencia y base de antivirus obsoleta, porque no se actualiza. Las estaciones de trabajo cuentan con las herramientas básicas de trabajo, sistema operativo desactualizado, y usan dos tipos de antivirus el ESET NOD 32 y Avast. En la siguiente tabla se muestra el detalle.

Tabla 2: Inventario de software utilitario.

| Utilitarios (Antivirus) | Descripción | Ubicación Funcional | Tipo de Software | Unidad Operativa |
|------------------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <i>ESET NOD 32</i> | ESET NOD 32 Antivirus ofrece una solución antimalware y antispyware. | Contabilidad | Antivirus sin licencia | Tabacos del Sol S.A |
| | | Administración | | |
| | | Asistente Administrativo | | |
| | | Contabilidad | | |
| <i>Avast</i> | Es un programa antivirus con funciones completas que detecta y elimina software malicioso (malware) y virus. | Auxiliar Contable | Antivirus sin licencia | Tabacos del Sol S.A |
| | | Recursos Humanos | | |
| | | Inventario | | |

Fuente: Elaboración Propia.

✓ **Hardware de las estaciones de trabajo**

La información de la tabla 3 refleja que la empresa cuenta con equipos tecnológicos obsoletos, que en su mayoría ya prestaron su vida útil y que no pueden ser actualizados; situación que no contribuye en optimizar el tiempo y recursos para ejecutar los procesos y contar con medios innovadores que le permitirían ubicarse en una posición estratégica más competitiva.

Tabla 3: Inventario de Hardware.

| ÁREA | CANTIDAD | EQUIPOS | MARCA | DESCRIPCIÓN |
|------------------------------|----------|---------------|---------------------|---|
| Gerencia | 1 | Computadora | COMPAQ | Windows 7 Versión 2009, Procesador: Intel, CPU: 0525, 1.80 GHz, RAM: 2GB, Tipo de Sistema: Sistema Operativo 32 bit, Antivirus: ESET NOD32. |
| | 1 | Impresora | HP DeskJet | D1460 |
| | 1 | Scanner | Canon Scan LIDE 100 | |
| | 1 | Teclado | COMPAQ | |
| | 1 | Mouse | COMPAQ | |
| Asistente de Gerencia | 1 | Impresora | Canon | Improjects Class D320 |
| | 1 | Teléfono | THOMSON IN | 29581FE1-A |
| | 1 | Computadora | NOC | Windows XP Professional Versión 2002, Servipack 3, Procesador Intel Celeron CPU T3400, 260 GHz RAM: 1.99 GB, Antivirus: Avast Free sin Licencia, LCD monitor, Power Rating: 100 - 240 V AC 50/60 Hz 1.5 A, Modelo #: TFT15W60PS |
| | 1 | Teclado | Genius | |
| | 1 | Mouse | Genius | |
| | 1 | Estabilizador | Tripp-Lite | Uninterruptible Power Supply, Batería: 300 W. Máximo |

Fuente: Elaboración Propia.

✓ **Redes e internet**

La empresa no cuenta con una red local para interconectar todas las estaciones de trabajo, tampoco cuentan con servidores y equipos de protección eléctrica. La empresa tiene acceso a internet, la conexión se realiza mediante el servicio ofrecido por Claro, con un ancho de banda de 2Mb.

✓ **Mobiliario, equipos y herramientas**

El negocio cuenta con los mobiliarios y equipos básicos para desempeñar las actividades administrativas, pero los dispositivos tecnológicos ya están obsoletos y no se le presta el debido mantenimiento.

La maquinaria, equipos y herramientas utilizadas para el proceso de producción de puros están conforme a los tipos de productos, en su mayoría son medios que se han renovado cada cierto tiempo y se les aplica mantenimiento en momentos que la gerencia decide. Sin embargo, se pudo evidenciar el alto consumo de energía, excesivo manejo artesanal y la baja efectividad.

1.1.11 Mercado, Publicidad, marketing y canales de comercialización.

1.1.11.1 Segmento de mercado.

Tabacos del Sol exporta puros de diferentes sabores con medidas de 5*30 y en presentación de 25 unidades por caja, los que se distribuyen bajo la marca Bluntville, en una tienda que se encuentra en Filadelfia Estados Unidos, siendo este el único cliente. Por lo que depende de sólo un consumidor y no tiene mecanismos que le permitan poder enfrentar los riesgos y contar con opciones cuando se le cancelen los contratos actuales.

1.1.11.2 Análisis de oferta y demanda.

La empresa cuenta con un único demandante de puros, y no se tiene establecida una cantidad anual o mensual. El cliente es quien realiza los pedidos en consideración a sus necesidades. Por lo que Tabacos del Sol no tiene un producto propio, ni una oferta definida, sino, que funciona como una planta de producción que presta su infraestructura, personal y experiencia, para elaborar puros de diferentes sabores y ajustados a lo que el cliente disponga.

1.1.11.3 Historial de ventas de la empresa.

La empresa no cuenta con registros efectivos de las ventas realizadas durante el tiempo que tiene de brindar los productos, y la gerencia manifiesta que hay un descenso de la rentabilidad desde el año 2013. Pero según información estimada por la alta dirección del negocio, las ventas de Tabacos del Sol andan por aproximadamente 55 millones de córdobas anuales, en puros de diferentes sabores.

Las pocas ventas son provocadas por mantener estático el crecimiento del mercado y clientes, sobre todo por no contar con una cartera de productos que pueda representarlo en el sector. Por lo que la organización necesita de un Plan Estratégico, que repercuta en un incremento de las ventas, ingresar a nuevos segmentos, lograr mayor sostenibilidad y crecimiento.

1.1.11.4 Las 4P del marketing.

✓ Producto

La empresa Tabacos del sol, elabora puros de forma artesanal en base a la solicitud que hace el cliente, es decir, si este no le hace un pedido, la producción se detiene. El dueño de la orden, es quien manda todos los materiales y materias primas para elaborar sus productos, en los sabores y marca que este establezca. Por lo tanto, el negocio no cuenta con producción propia y depende de la demanda y condiciones de su único consumidor.

Actualmente se produce única y exclusivamente puros de sabores, que exporta bajo la marca Bluntville hacia Filadelfia EEUU, con una medida o vitola de 5 x 30. Pero se diferencia del resto de tabacaleras, ya que a las hojas del tabaco les inyectan distintos saborizantes y sus puros contienen un porcentaje de humedad,

lo que permite que el cliente pueda retirar con facilidad las capas del puro a diferencia de otros que son secos y elaborados con el sabor natural del tabaco.

✓ **Publicidad/Promoción**

La empresa no tiene definido un plan de promoción y publicidad de los bienes que oferta, solo se auxilia de su relación directa con un único comprador. Actualmente se utiliza el canal directo para comercializar los puros.

✓ **Precio**

El precio es definido sin contar con estrategias efectivas que le permitan obtener ventajas competitivas y sostenibles en el mercado, incluso muchos montos se definen de forma artificial y discrecional. Los aumentos y disminuciones de precios, lo establecen la gerencia según su criterio personal y sin ningún estudio para determinar los costos que involucra la elaboración de los productos, y así conocer el margen de ganancia real.

✓ **Plaza**

La empresa cuenta con su propia planta de producción para elaborar los diferentes tipos de puros, y tiene las herramientas artesanales requeridas para producir variedad de presentaciones del producto. La ubicación del negocio no fue estudiada estratégicamente para lograr una posición competitiva y alcanzar una mayor rentabilidad. El canal de comercialización utilizado se observa en el grafico 1, donde la empresa elabora los productos, y luego los envía hasta las instalaciones del cliente mediante la exportación.

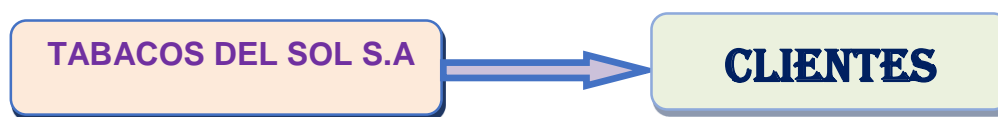


Grafico 1: Canal de Comercialización actual. **Fuente:** Elaboracion Propia.

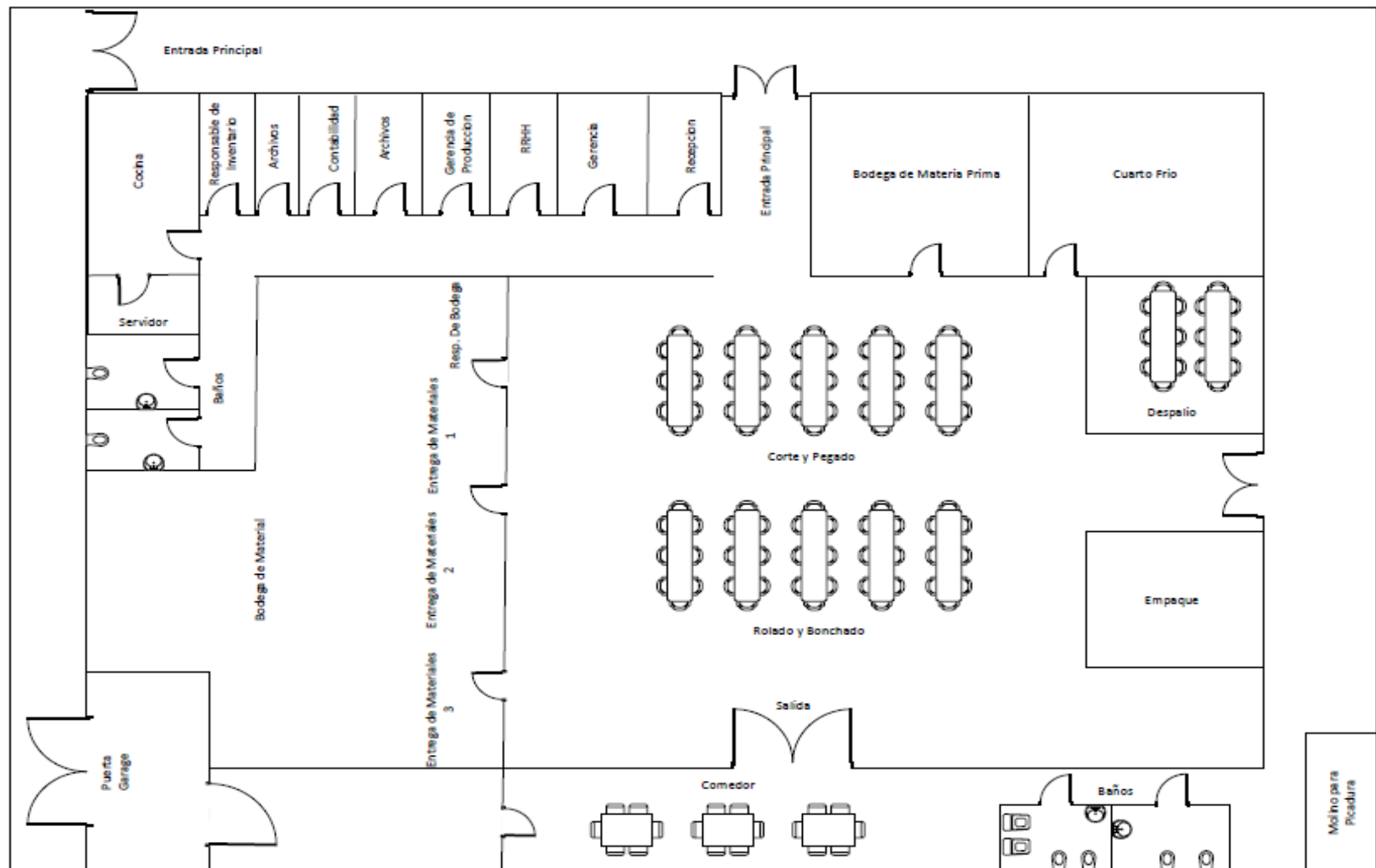
1.1.12 Exportaciones e importaciones.

Una vez terminado el pedido del único cliente, se procede hacer los trámites de exportación hacia su destino final en Filadelfia, EEUU; el tiempo de entrega tarda aproximadamente entre 22 a 24 días. Las importaciones de insumos provienen de diferentes partes del mundo, las cuales son almacenadas en parque (bodega); en el caso de las bolsas de aluminio proceden de china, las cajas de empaque proceden de Guatemala, y los saborizantes se compran en México y EEUU. Según datos de la gerencia en promedio se exporta la cantidad 1,350,000 puros de doble capa mensualmente.

1.1.13 Planta de producción.

La empresa no tiene establecido un tipo de planta formalmente, las instalaciones se han definido de forma empírica y sin considerar los aspectos técnicos que son requeridos. Cuando se definió la distribución de las áreas, oficinas no se consideró los espacios requeridos para la producción y tampoco los recursos necesarios para garantizar la seguridad e higiene. Se comprobó que no tienen claramente establecidas las normas, políticas y estrategias relacionadas con la seguridad e higiene, y tampoco con los riesgos y mecanismos de recuperación ante fallos. Actualmente se usa materias primas e insumos que son muy inflamables, pero no cuenta con medidas efectivas para afrontar desastres naturales, incendios, y otros eventos que pueden poner en una grave situación al personal e infraestructura física de la planta.

En base a información proporcionada por los encargados de producción y gerencia, se construyó un plano que refleja la distribución de planta actual de la organización. Por lo que en el plano 1, se muestra cual es el diseño con el que trabajan, donde se evidencia que carecen de medidas de seguridad, y no se cuenta con un diseño formal, acorde al tipo de negocio.



Plano 1: Planta de producción actual. **Fuente:** Elaboracion Propia.

1.1.14 Procedimientos administrativos y normativas.

En la empresa los procedimientos y normativas relacionadas con la administración del negocio, se desempeñan en base a la experiencia del personal, como se ha mencionado antes no se cuenta con un manual donde se establezcan las guías y lineamientos a seguir. En la actualidad la forma de dirección es vertical, las tareas administrativas se ejecutan de forma manual y en algunos casos utilizando computadoras.

Para la elaboración de los productos, se contrata personal con experiencia previa en la elaboración de puros; por lo que según la gerencia no se tienen documentados y se orienta a los empleados durante la ejecución de sus operaciones; por lo que en muchos casos hay repetición de funciones y cruce de procesos.

La situación ya planteada, trae como consecuencia que haya saturación, desconocimiento de algunos procedimientos y normativas, que no se realicen las tareas a tiempo y que no se ofrezcan los productos con la calidad requerida.

Proceso de Producción

El encargado de la producción manifiesto que se realizan las siguientes actividades:

- ✓ *Recepción de materia prima* Existe un área específica donde se almacena la materia prima (el tabaco en pacas en espera para su debido proceso). Se adquiere la materia prima principal (tabaco).
- ✓ *Selección* Se procede a seleccionar el tipo de hojas de tabaco a utilizar, ya sea por tamaño y estructura para su debida limpieza (ya que a la hora de la compra el puro trae suciedad), lo mismo se hace con el tabaco de picadura que sirve para relleno del mismo y de esta manera cumplir con las normas de higiene. Después de la limpieza se procede aplicar sabor a las hojas.

- ✓ *Área de mojado:* se procede a abrir las pacas para mojar las hojas de tabaco y que se suavicen, ya que vienen secas.
- ✓ *Área de secado:* luego se procede a poner la capa colgada, para la extracción de la humedad contenida en la hoja.
- ✓ *Despalillo o desvenado:* A esta área se lleva la capa para la sustracción de la vena.
- ✓ *Corte y pegado:* Se hace el proceso de cortar las hojas en molde (dar formación a la hoja).
- ✓ *Confección de puros:* Aquí se trae la hoja, para que la realización de puro se le facilite al bonchero que lo elabora. Luego se coloca en unas prensas para moldearlo y darle forma.
- ✓ *Control de calidad (rechazo y aprovechamiento):* en cada área evalúa si el puro producido cumple con los estándares de calidad exigidos por el cliente.
- ✓ *Almacenamiento en cuarto frio:* aquí se introduce a una determinada temperatura, esto se hace para eliminar del puro cualquier tipo de bacteria.
- ✓ *Área de empaque y clasificación de puros:* Aquí son llevados los puros y se clasifican según su color y tamaño.
- ✓ *Anillado y celofaniado:* luego se le lleva el puro ya clasificado a la empacadora y este lo anilla y lo empacan en una bolsa de celofán completamente hermética para conservar su sabor.
- ✓ *Empaque en cajas según su sabor:* luego se introduce en cajas para su empaque final.
- ✓ *Forrado de cajas con papel celofán:* ya rellenas las cajas de puros, se procede a forrar las cajas con celofán para una mejor presentación y que el puro conserve su sabor.
- ✓ *Envío y traslado a los Estados Unidos.*

1.2. Análisis de la situación externa

Tabacos del Sol está sumergida en diferentes entornos que impactan de forma directa e indirecta en su trabajo; por lo que su análisis permitirá conocer cuáles son los diferentes factores que amenazan su funcionamiento y las posibles soluciones estratégicas que deben ser implementadas. *Cabe señalar, que cuando se hizo este estudio no habían sucedido los hechos que iniciaron en abril de este año, sin embargo, se pudo verificar que no generan ningún impacto en la forma de operación actual de Tabacos del Sol.* Por lo que a continuación se estudian diferentes tipos de variables de gran importancia para conocer la situación actual.

1.2.1 Entorno Político – Jurídico.

El Gobierno nacional, está trabajando en el fortalecimiento, expansión y crecimiento del comercio, exportaciones y empleo. Las estrategias del gobierno y de los mismos empresarios, ha contribuido a que se produzcan productos como puros y otros derivados del tabaco, con gran calidad y valoración a nivel mundial.

Los cambios políticos y sociales en nuestro país han incentivado las inversiones, actualmente se ha incrementado la cantidad de empresas, centros de diversión, hoteles, renta a car, hospitales privados, universidades, entre otros. En Nicaragua actualmente se vive un ambiente estable, política y socialmente. La estabilidad ha permitido que se hayan firmado tratados con gobiernos de otros países, entre ellos: Estados Unidos de América, Japón, España, China, Taiwán y la Unión Europea, los cuales se ha venido a mejorar algunos sectores del país, generando empleos y seguridad económica en la población.

La estabilidad política que se vivía desde hace varios años, es un factor determinante en la demanda de los productos, tanto a nivel local como internacional. La zona norte del país, en la última década vive un auge en la producción de productos derivados del tabaco, y el estado promueve que se

realicen diferentes tipos de inversiones y Estelí se ha visto impactado de forma positiva por las políticas gubernamentales.

En el aspecto jurídico Tabacos del Sol S,A cumple con la legislación vigente en Nicaragua, es una organización legítimamente constituida bajo legislación fiscal y mercantil establecida en el país y demás ordenamiento jurídico que regula el sector; de esta forma mantiene un funcionamiento regido por las leyes nacionales y cuenta con todos los permisos requeridos.

1.2.2 Entorno económico y comercial.

Los avances en la economía del país están basados en políticas macroeconómicas sanas para resolver los problemas económicos. La estabilidad macroeconómica del país es responsabilidad del equipo de gobierno y de las mismas empresas privadas que están integradas en diferentes organizaciones empresariales. El crecimiento en su mayoría se apoya en la pequeña y mediana empresa, con el objetivo de aumentar la producción de bienes de alto consumo.

En Nicaragua la economía ha mejorado en toda su extensión, desde la llegada del gobierno actual se ha establecido un crecimiento constante, una estabilidad relativa en los precios y un crecimiento de las inversiones nacionales e internacionales a todos los niveles. El gobierno considera que las perspectivas de la economía nicaragüense, dependen de una importante entrada de recursos monetarios del exterior, principalmente en forma de inversión extranjera directa, remesas familiares, ingresos por turismo, así como alivio de la deuda externa.

Según el INIDE Económicamente Estelí se caracteriza por la actividad comercial y la actividad agropecuaria, predominantemente ganadera y agrícola. En el municipio se cultivan café, frijoles, maíz, sorgo y hortalizas, así como el tabaco, siendo este último cultivo el más importante económicamente, tanto por ser la base de la actividad comercial e industrial (generando la mayoría de los empleos), como por ser uno de los más preciados a nivel mundial por su calidad y sabor.

La situación antes mencionada, indica que una empresa ubicada en la ciudad de Estelí y con las características de Tabacos del Sol S,A, si ejecuta un Plan Estratégico acertadamente, le permitiría tener un crecimiento constante y una gran rentabilidad a corto y mediano plazo.

La situación económica actual es prometedora, Nicaragua ha obtenido el mayor crecimiento del PIB en el istmo Centroamericano, a como se muestra en la Ilustración 1. Así mismo, en la Ilustración 2 se puede observar que durante los últimos tres años el PIB del país y la producción del sector agrícola e industrial han ido en constante aumento. Esto indica que los sectores comerciales del país están creciendo, y que generan mayor producción.

Ilustración 1: Indicadores económicos 2014

| Indicadores económicos 2014 - Economic indicators 2014 | Nicaragua | Costa Rica | El Salvador | Guatemala | Honduras | República Dominicana |
|---|-----------|------------|-------------|-----------|----------|----------------------|
| Crecimiento real del PIB (%) - Real GDP growth (%) | 4.7 | 3.5 | 2.2 | 4.2 | 3.1 | |
| PIB nominal per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$) | 1,904.7 | 10,381.6 | 3,931.1 | 3,716.0 | 2,235.7 | 6,48 |
| Tasa de desempleo (%) - Unemployment rate (%) | 6.8 | 9.7 | n.d | 2.9 | n.d | |
| Inflación (%) - Inflation rate (%) | 6.5 | 5.1 | 0.5 | 3.0 | 5.8 | |
| Cuenta corriente a PIB (%) - Current account (as % GDP) | (7.1) | (4.9) | (5.5) | (2.5) | (7.4) | (3 |
| Remesas (millones US\$) - Remittances (millions of US\$) | 1,135.8 | 558.5 | 4,217.2 | 5,544.1 | 3,353.2 | 4,57 |
| RIN a importaciones (en meses de importación) - Net international reserves/imports (number of times) | 4.4 | n.d | n.d | n.d | 4.2 | |
| Deuda pública externa a PIB - External public debt (as % GDP) | 40.6 | n.d | n.d | 12.0 | 28.6 | 2 |
| Saldo operacional del Gobierno Central a PIB (incluye donaciones) - Operational balance of Central Government including grants (as % GDP) | (0.3) | (5.7) | (1.1) | (1.9) | (4.4) | (2 |

Fuente: BCN, “*Nicaragua en Cifras 2014*”

En la siguiente ilustración se visualiza el crecimiento económico que ha tenido el país durante el periodo 2013 al 2015. El otro indicador relevante es la inflación, donde según datos registrados por el Banco Central de Nicaragua entre los años 2013 al 2015, muestra que se ha disminuido considerablemente, en vista que para

el año 2013 fue del 5.7% y como se observa en la Ilustración 2, entre los años 2013 y 2015, la inflación se mantuvo en un promedio de 5.1%. Esta situación ha contribuido en el aumento de la demanda de productos y servicios en todos los rubros de la economía.

Ilustración 2: Indicadores económicos

| Indicadores económicos - Economic indicators | | | | |
|---|----------|----------|---------|--|
| Indicadores - Indicators | 2013 | 2014 | 2015 | |
| Producto Interno Bruto (US\$ millones) - Gross domestic product (US\$ millions) | 10,874.7 | 11,790.2 | 12,692. | |
| Producto Interno Bruto per cápita (US\$) - Per capita GDP (US\$) | 1,772.8 | 1,902.2 | 2,026. | |
| Crecimiento real de la economía (%) - Real GDP growth (%) | 4.5 | 4.6 | 4. | |
| Inflación (%) - Inflation (%) | 5.7 | 6.5 | 3. | |
| Producción del sector industrial (US\$ millones) - Manufacturing sector output (US\$ millions) | 5,723.3 | 6,134.3 | 5,754. | |
| Producción del sector agrícola (US\$ millones) ^{1/} - Agricultural sector output (US\$ millions) ^{1/} | 3,450.8 | 3,743.6 | 3,753. | |
| Exportaciones de bienes (US\$ millones) - Exports of goods (US\$ millions) | 3,325.9 | 3,621.8 | 3,341. | |
| Importaciones de bienes (US\$ millones) - Imports of goods (US\$ millions) | 5,801.5 | 6,023.5 | 6,082. | |
| Oferta monetaria (M1A) (US\$ millones) - Money supply (M1A) (US\$ millions) | 1,619.1 | 1,743.3 | 2,025. | |
| Reservas Internacionales Brutas (US\$ millones) - Gross international reserves | 1,002.0 | 2,076.2 | 2,402. | |

Fuente: BCN, “Nicaragua en Cifras 2015”

La situación económica favorable repercute en que la mayoría de pequeñas y medianas empresas promuevan sus actividades, y que se incentive el consumo de los productos como el puro. En la ilustración 3 se muestra cual ha sido el crecimiento del PIB y otros indicadores económicos durante el periodo hasta el año 2016, según estos datos es importante mencionar que la tasa de inflación y devaluación se han mantenido estable durante el último periodo.

Es importante valorar el crecimiento que han tenido las exportaciones durante los últimos años, mostrando un incremento considerable durante el periodo 2011 al 2017. Esta situación favorable contribuye a que la empresa en estudio, realice nuevas inversiones y mejore su productividad, para obtener una mayor rentabilidad.

Ilustración 3: Indicadores económicos al 2016.

principales indicadores macroeconómicos - Main macroeconomic indicators

| Conceptos - Concepts | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Actividad económica^U - Economic activity^U | | | | | | | | | | | |
| PIB a precios constantes (tasas de crecimiento) - Real GDP growth (%) | 3.8 | 5.1 | 3.4 | (3.3) | 4.4 | 6.3 | 6.5 | 4.9 | 4.8 | 4.9 | 4.7 |
| PIB per-cápita (en US\$) - GDP per capita (US\$) | 1,199.7 | 1,300.5 | 1,470.4 | 1,418.5 | 1,478.7 | 1,630.0 | 1,734.9 | 1,790.4 | 1,916.8 | 2,035.5 | 2,090.8 |
| PIB per-cápita (tasas de crecimiento) - GDP per capita growth (%) | 6.0 | 8.4 | 13.1 | (3.5) | 4.2 | 10.2 | 6.4 | 3.2 | 7.1 | 6.2 | 2.7 |
| Precios y tipo de cambio - Prices and exchange rate | | | | | | | | | | | |
| Inflación anual acumulada nacional (IPC año base=2006) - National annual inflation (CPI 2006=100) | 9.4 | 16.9 | 13.8 | 0.9 | 9.2 | 8.0 | 6.6 | 5.7 | 6.5 | 3.1 | 3.1 |
| Inflación anual acumulada (Managua) ^U - Managua annual inflation ^U | 10.2 | 16.2 | 12.7 | 1.8 | 9.1 | 8.6 | 7.1 | 5.4 | 6.5 | 2.8 | 3.1 |
| Devaluación anual (%) - Annual devaluation (%) | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 |
| Tipo de cambio oficial promedio (C\$ x US\$) - Average exchange rate (C\$ x US\$) | 17.6 | 18.4 | 19.4 | 20.3 | 21.4 | 22.4 | 23.5 | 24.7 | 26.0 | 27.3 | 28.6 |
| Tipo de cambio oficial a fin de período (C\$ x US\$) - Exchange rate, end of period (C\$ x US\$) | 18.0 | 18.9 | 19.8 | 20.8 | 21.9 | 23.0 | 24.1 | 25.3 | 26.6 | 27.9 | 29.3 |
| Sector monetario (tasas de crecimiento) - Monetary sector (percentage growth) | | | | | | | | | | | |
| Base monetaria - Monetary base | 28.1 | 21.3 | 5.3 | 19.8 | 17.1 | 25.6 | 4.9 | 6.7 | 14.8 | 26.2 | (1.8) |
| RIB / base monetaria (número de veces) - Gross international reserves/monetary base (number of times) | 2.0 | 2.1 | 2.2 | 2.6 | 2.7 | 2.4 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 2.3 | 2.5 |
| Depósitos totales - Total deposits | 10.1 | 17.2 | 7.3 | 15.2 | 24.4 | 17.6 | 5.5 | 13.9 | 19.0 | 13.9 | 8.6 |
| Cartera de crédito bruta - Banks' gross portfolio | 30.8 | 31.6 | 12.3 | (6.4) | 2.9 | 19.1 | 29.2 | 21.3 | 19.5 | 23.0 | 18.5 |
| Saldo de reservas internacionales netas (millones US\$) - Net international reserve balance (million of US\$) | 859.0 | 1,018.6 | 1,029.8 | 1,422.8 | 1,631.6 | 1,710.5 | 1,718.1 | 1,840.0 | 2,153.2 | 2,401.2 | 2,387.5 |
| Saldo de reservas internacionales brutas (millones US\$) - Gross international reserve balance (million of US\$) | 924.2 | 1,103.3 | 1,140.8 | 1,573.1 | 1,799.0 | 1,892.3 | 1,887.2 | 1,993.0 | 2,276.2 | 2,492.3 | 2,447.8 |
| Sector Público No Financiero (% del PIB)^U - Non-financial public sector - NFPS (as % GDP)^U | | | | | | | | | | | |
| Balance antes de donaciones - Balance of Non-Financial Public Sector (before grants) | (2.9) | (2.1) | (3.0) | (3.9) | (2.2) | (1.6) | (1.7) | (2.1) | (2.6) | (2.9) | (3.1) |
| Balance después de donaciones - Balance of NFPS (after grants) | 0.5 | 1.0 | (0.6) | (1.3) | (0.6) | 0.2 | (0.3) | (1.1) | (1.5) | (1.6) | (2.0) |
| Financiamiento externo - External financing NFPS | 2.7 | 2.4 | 1.4 | 2.9 | 2.5 | 1.9 | 2.0 | 2.3 | 2.5 | 2.6 | 2.3 |
| Financiamiento interno ^U - Internal financing NFPS ^U | (3.2) | (3.3) | (0.8) | (1.6) | (1.9) | (2.0) | (1.7) | (1.1) | (1.0) | (1.0) | (0.3) |
| Sector externo (millones US\$)^U - External sector (millions of US\$)^U | | | | | | | | | | | |
| Cuenta corriente (% del PIB) - Current account (as % GDP) | (13.2) | (15.3) | (17.0) | (8.5) | (8.9) | (11.9) | (10.7) | (10.9) | (7.1) | (9.0) | (8.6) |
| Exportaciones de mercancías FOB - Exports of general merchandise (FOB) | 1,043.9 | 1,222.1 | 1,475.3 | 1,393.8 | 1,822.1 | 2,251.7 | 2,671.9 | 2,436.2 | 2,670.8 | 2,421.7 | 2,226.4 |
| Exportaciones de bienes de zona franca - Exports of goods of free zone | 941.9 | 1,110.3 | 1,275.7 | 1,231.9 | 1,613.3 | 2,051.8 | 2,156.4 | 2,358.2 | 2,524.9 | 2,494.0 | 2,612.8 |
| Importaciones de mercancías FOB - Imports of general merchandise (FOB) | 2,777.6 | 3,311.3 | 3,995.4 | 3,229.1 | 3,872.5 | 4,863.5 | 5,420.9 | 5,225.4 | 5,452.9 | 5,435.7 | 5,453.9 |
| Importaciones de bienes de zona franca - Imports of goods of free zone | 665.5 | 752.9 | 893.6 | 838.0 | 1,121.0 | 1,397.9 | 1,362.2 | 1,462.2 | 1,492.8 | 1,641.3 | 1,608.3 |
| Deuda pública externa - External public debt | | | | | | | | | | | |
| Saldo de deuda pública externa (millones US\$) - External public debt (million of US\$) | 4,556.0 | 3,415.4 | 3,541.6 | 3,856.3 | 4,068.2 | 4,263.2 | 4,480.8 | 4,723.7 | 4,796.0 | 4,804.4 | 5,042.1 |
| Deuda externa / PIB - External public debt / GDP | 67.1 | 45.8 | 41.7 | 46.0 | 46.5 | 43.7 | 42.8 | 43.5 | 40.6 | 37.9 | 38.2 |
| Servicio de deuda externa / exportaciones ^U - External debt service / exports ^U | 4.4 | 5.6 | 3.1 | 3.3 | 2.4 | 1.9 | 1.8 | 2.0 | 2.3 | 2.7 | 3.2 |
| Partidas informativas (millones C\$) - Information items (million of C\$) | | | | | | | | | | | |
| PIB (a precios constantes) ^U - Real GDP ^U | 118,838 | 124,870 | 129,161 | 124,908 | 130,416 | 138,654 | 147,661.4 | 154,936.8 | 162,351.3 | 170,230.1 | 178,234.6 |
| PIB (córdobas corrientes) - Nominal GDP | 118,838 | 136,950 | 164,602 | 168,791 | 187,053 | 219,182 | 247,993.9 | 271,529.8 | 308,403.1 | 347,462.6 | 378,661.5 |
| PIB (en millones US\$) - GDP (million of US\$) | 6,763.7 | 7,423.4 | 8,497.0 | 8,298.7 | 8,758.6 | 9,774.3 | 10,532.5 | 10,983.0 | 11,880.4 | 12,747.7 | 13,230.1 |
| Población (miles de habitantes) ^U - Population (thousands) ^U | 5,638.0 | 5,707.9 | 5,778.8 | 5,850.5 | 5,923.1 | 5,996.6 | 6,071.0 | 6,134.3 | 6,198.2 | 6,262.7 | 6,327.9 |
| Base monetaria - Monetary base | 8,121.8 | 9,847.8 | 10,369.5 | 12,425.7 | 14,549.8 | 18,278.0 | 19,174.4 | 20,466.9 | 23,502.5 | 29,661.4 | 29,138.0 |
| Depósitos totales ^U - Total deposits ^U | 38,792.8 | 45,454.7 | 48,776.4 | 56,489.1 | 70,400.3 | 82,043.5 | 86,550.1 | 98,591.8 | 117,345.7 | 133,636.1 | 145,144.1 |
| Cartera de crédito bruta ^U - Gross credit portfolio ^U | 31,941.8 | 42,026.3 | 47,198.6 | 44,241.7 | 45,289.1 | 53,852.4 | 69,457.2 | 84,281.8 | 100,712.1 | 123,839.2 | 146,721.6 |
| Balance del SPNF a/d - Balance of NFPS (before grants) | (3,464.2) | (2,905.7) | (4,875.2) | (6,576.7) | (4,121.9) | (3,457.3) | (4,144.5) | (5,803.4) | (7,957.3) | (9,906.2) | (11,819.5) |
| Balance del SPNF d/d - Balance of NFPS (after grants) | 578.6 | 1,311.1 | (1,027.8) | (2,195.7) | (1,101.6) | 354.2 | (626.5) | (3,024.2) | (4,541.5) | (5,593.4) | (7,576.2) |

Fuente: BCN, anuario estadístico 2016.

Es muy importante para Tabacos del sol, que la cantidad de negocios e inversiones que han surgido en los últimos años ha impactado de forma positiva en la economía. Como se observa en la ilustración 4, en materia empresarial Nicaragua en el año 2015 contaba con un total de 121,919 empresas de las cuales el 87.45% son micro empresas, 11.89% son medianas empresas y 0.66% son grandes empresas. Esto indica que las micro y medianas empresas se están convirtiendo en un factor clave para la economía nicaragüense, y para la generación de fuentes de empleo.

Ilustración 4: Empresas por actividad y tamaño

Empresas por actividades - Enterprises by industry (número - number)

| Actividades - Industries | Empresas - Enterprises | | | Total |
|---|------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| | Grandes Large | Medianas Medium | Micro Small | |
| Total | 808 | 14,492 | 106,619 | 121,919 |
| Industria manufacturera - Manufacturing industry | 211 | 3,801 | 18,497 | 22,509 |
| Comercio al por mayor - Wholesaling | 70 | 527 | 697 | 1,294 |
| Comercio al por menor - Retailing | 58 | 2,766 | 55,944 | 58,768 |
| Comercio automotriz - Automobile sales | 29 | 414 | 784 | 1,227 |
| Servicios de reparación de vehículos - Vehicle repairing services | 2 | 861 | 2,612 | 3,475 |
| Hoteles - Hotels | 29 | 388 | 579 | 996 |
| Restaurantes - Restaurants | 29 | 1,702 | 10,706 | 12,437 |
| Servicios empresariales y de alquiler - Business services | 61 | 648 | 3,605 | 4,314 |
| Servicios comunitarios, sociales y personales - Community services | 70 | 1,067 | 5,588 | 6,725 |
| Servicios sociales y de salud - Social and health services | 40 | 396 | 1,907 | 2,343 |
| Servicios de enseñanza - Education services | 109 | 868 | 447 | 1,424 |
| Intermediación financiera - Financial intermediation services | 21 | 211 | 92 | 324 |
| Construcción - Construction | 37 | 304 | 1,893 | 2,234 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones - Transport, storage and communications | 42 | 539 | 3,268 | 3,849 |

Fuente - Source : BCN, Censo Económico Urbano 2001, parcialmente actualizado al 2007 con registros administrativos - National Urban Economic Census 2001, updated with administrative records

Fuente: BCN, “*Nicaragua en Cifras 2015*”

En la Ilustración 5 se puede visualizar que Nicaragua ha experimentado un importante crecimiento económico durante los últimos años, del 2014 al 2016 se dio un incremento considerable del PIB, donde paso de 162,351.3 millones de córdobas para el 2014 a 178,234.6 durante el año 2016.

En el caso de la industria manufacturera a la que pertenece la empresa en estudio, también se ha dado un crecimiento considerable. Como se observa en la siguiente ilustración, durante el año 2014 era de 24,260.9 y luego para el 2015 se incrementó a 25,365.3 millones de córdobas. Siendo relevante resaltar, que el sector de la manufactura es el que más ha venido contribuyendo al PIB con enfoque de la producción.

Ilustración 5: Producto Interno Bruto-enfoque producción.

Producto interno bruto: enfoque de la producción - Gross domestic product: production approach
(millones de córdobas de 2006 - millions cordobas of 2006)

| Conceptos - Concepts | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 ^{4/} | 2016 ^{4/} |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Producto interno bruto - Gross domestic product | 118,837.7 | 124,870.3 | 129,160.5 | 124,907.7 | 130,416.3 | 138,654.2 | 147,661.4 | 154,936.8 | 162,351.3 | 170,230.1 | 178,234.6 |
| Menos - Minus : Imputaciones bancarias ^{1/} - Financial intermediation services indirectly measured ^{1/} | | | | | | | | | | | |
| Más - Plus: Impuestos netos a los productos - Net taxes on products | 11,248.0 | 12,069.1 | 12,352.6 | 12,049.3 | 12,186.8 | 13,385.7 | 14,561.4 | 14,973.4 | 15,643.0 | 16,906.7 | 18,061.3 |
| Total industrias - All industries | | | | | | | | | | | |
| Agricultura - Agriculture | 9,495.3 | 10,693.4 | 10,068.2 | 10,481.3 | 10,754.8 | 11,580.4 | 11,852.9 | 11,534.4 | 11,495.9 | 11,884.1 | 12,498.1 |
| Pecuario - Livestock | 7,067.9 | 7,932.3 | 8,787.6 | 8,403.2 | 8,610.0 | 8,897.6 | 8,207.6 | 8,022.7 | 8,322.8 | 8,106.6 | 8,410.9 |
| Silvicultura y extracción de madera - Forestry | 1,440.4 | 1,485.6 | 1,518.1 | 1,504.0 | 1,513.9 | 1,602.6 | 1,632.8 | 1,643.5 | 1,658.8 | 1,739.4 | 1,536.9 |
| Pesca y acuicultura - Fishing | 891.2 | 1,008.6 | 1,178.3 | 1,344.0 | 1,415.8 | 1,358.6 | 1,523.5 | 1,601.7 | 1,883.6 | 1,854.2 | 1,995.0 |
| Explotación de minas y canteras - Mining and quarrying | 1,089.1 | 1,048.9 | 1,013.0 | 978.7 | 1,483.5 | 1,864.6 | 2,068.4 | 2,531.6 | 2,541.1 | 2,397.5 | 2,622.2 |
| Industrias manufactureras - Manufacturing | 16,153.7 | 16,758.0 | 16,988.3 | 16,057.3 | 17,486.2 | 19,207.7 | 21,170.6 | 22,554.0 | 24,260.9 | 24,492.4 | 25,365.3 |
| Construcción - Construction | 5,791.7 | 5,304.6 | 4,486.4 | 3,179.2 | 2,632.6 | 2,917.0 | 3,706.2 | 4,113.2 | 4,186.6 | 5,174.2 | 5,165.5 |
| Electricidad - Electricity | 1,223.2 | 1,183.4 | 1,662.1 | 1,699.1 | 1,765.9 | 1,715.7 | 2,076.1 | 2,566.7 | 2,890.3 | 3,003.7 | 3,115.7 |
| Agua - Water supply | 550.9 | 542.4 | 587.5 | 667.9 | 683.0 | 936.6 | 984.5 | 973.6 | 983.6 | 998.0 | 1,031.5 |
| Comercio - Trade | 12,803.2 | 13,314.5 | 14,137.4 | 13,545.9 | 14,597.8 | 16,073.6 | 17,218.0 | 17,724.0 | 18,402.8 | 19,697.9 | 20,839.5 |
| Hoteles y restaurantes - Hotels and restaurants | 3,446.9 | 3,727.3 | 3,606.3 | 3,600.6 | 3,801.8 | 3,986.8 | 4,283.1 | 4,537.1 | 4,655.0 | 4,911.6 | 5,196.5 |
| Transporte y comunicaciones - Transport and communication | 7,128.1 | 8,326.7 | 8,836.0 | 8,764.5 | 10,299.5 | 11,601.0 | 12,294.2 | 12,962.8 | 13,517.6 | 14,231.7 | 14,832.0 |
| Intermediación financiera y servicios conexos - Financial intermediation | 5,796.7 | 5,467.7 | 5,807.5 | 4,985.1 | 4,613.3 | 4,425.1 | 4,612.9 | 5,011.4 | 5,592.8 | 6,162.2 | 6,764.4 |
| Propiedad de vivienda - Housing | 9,881.6 | 10,042.5 | 10,149.3 | 10,325.0 | 10,234.2 | 10,379.0 | 10,527.1 | 10,853.7 | 11,129.6 | 11,443.0 | 11,755.0 |
| Administración pública y defensa - Public administration and defense | 6,081.4 | 6,332.7 | 6,974.9 | 7,329.6 | 7,671.6 | 8,052.7 | 8,392.4 | 8,867.5 | 9,250.9 | 9,602.1 | 10,310.2 |
| Enseñanza - Education | 5,329.9 | 5,458.9 | 5,706.9 | 5,730.4 | 5,744.8 | 5,916.0 | 6,105.0 | 6,197.6 | 6,327.7 | 6,560.9 | 6,803.9 |
| Salud - Health | 2,817.5 | 2,980.7 | 3,078.4 | 2,972.3 | 2,981.4 | 2,999.7 | 3,154.2 | 3,571.7 | 3,642.2 | 3,790.2 | 3,903.7 |
| Otros servicios - Other services | 10,600.8 | 11,193.1 | 12,567.9 | 12,621.0 | 13,787.0 | 13,497.9 | 14,353.1 | 15,105.5 | 16,610.8 | 17,562.0 | 18,427.9 |

Fuente: BCN, “Anuario estadístico 2016”

En la ilustración 6 se puede observar que la económica del país es estable y ha mejorado en todas las actividades económicas, y en el caso del comercio se mantuvo estable durante el año 2015 y lo mismo sucedió en la intermediación financiera y servicios conexos que tuvo un crecimiento acumulado del 9.6%.

En el caso de la ilustración 7 se evidencia que durante el año 2017 todas las actividades económicas crecieron, y en el caso de la industria manufacturera tuvo una variación promedio acumulada del 6.4% al mes de julio de ese año; esto indica que Tabacos del Sol S, A tiene una gran oportunidad de ser parte de este crecimiento, al diversificar sus productos y acceder a nuevos segmentos de mercado.

Ilustración 6: PIB enfoque de la producción, tasas de variación interanual.

Enfoque de la producción: tasas de variación interanual
(millones de córdobas de 2006)

| Actividad | 2015 | | | | 2016 | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | I | II | III | IV | I | II | III | Acumulado |
| Producto interno bruto | 5.1 | 4.1 | 4.9 | 5.6 | 3.4 | 5.2 | 4.3 | 4.3 |
| más: Impuestos netos a los productos | 10.2 | 5.9 | 8.2 | 8.3 | 4.8 | 5.6 | 5.3 | 5.3 |
| Agricultura | 9.8 | 2.0 | 6.4 | (3.3) | 0.6 | 9.4 | 4.5 | 4.8 |
| Pecuario | 3.1 | 11.9 | (0.1) | 1.6 | (3.0) | 4.6 | 17.4 | 6.3 |
| Silvicultura y extracción de madera | 13.6 | 16.4 | 11.5 | (24.3) | (12.4) | (13.8) | (10.2) | (12.1) |
| Pesca y acuicultura | 21.7 | (15.9) | (9.4) | 1.3 | 13.0 | 38.2 | (13.4) | 8.3 |
| Explotación de minas y canteras | (6.3) | (11.4) | (8.2) | (0.5) | 8.3 | 3.9 | 2.2 | 4.8 |
| Industria manufacturera | (0.7) | (5.4) | (0.5) | 1.8 | 1.7 | 5.2 | 0.7 | 2.4 |
| Construcción | 20.2 | 27.0 | 32.9 | 22.4 | 2.4 | 2.6 | 1.3 | 2.1 |
| Electricidad | 1.5 | 1.6 | 4.2 | 5.4 | 5.7 | 5.4 | 1.2 | 4.2 |
| Agua | 1.1 | (0.7) | 1.7 | 4.6 | 5.5 | 2.9 | 3.3 | 3.9 |
| Comercio | 3.2 | 5.8 | 6.1 | 12.5 | 6.7 | 6.9 | 4.3 | 6.0 |
| Hoteles y restaurantes | 8.6 | 2.1 | 5.4 | 5.8 | 8.0 | 1.2 | 6.1 | 5.2 |
| Transporte y comunicaciones | 3.9 | 3.9 | 7.2 | 6.2 | 0.5 | 5.8 | 4.4 | 3.6 |
| Intermediación financiera y servicios conexos | 10.7 | 9.2 | 9.5 | 8.7 | 9.7 | 9.4 | 9.7 | 9.6 |
| Propiedad de vivienda | 2.6 | 5.8 | 0.1 | 1.8 | 2.0 | 1.2 | 3.6 | 2.3 |
| Administración Pública y Defensa | 4.0 | 3.4 | 3.3 | 3.9 | 4.7 | 6.4 | 8.6 | 6.6 |
| Enseñanza | 3.4 | 3.5 | 3.9 | 5.5 | 5.1 | 3.5 | 2.6 | 3.8 |
| Salud | 1.7 | 2.3 | 2.6 | 3.6 | 2.9 | 2.8 | 2.9 | 2.9 |
| Otros servicios | 4.8 | 6.1 | 3.5 | 6.9 | 3.0 | 3.2 | 2.2 | 2.8 |

Fuente: BCN, “Estado de la economía (2015) y perspectiva 2016”

Ilustración 7: IMAE acumulado a julio 2017.

IMAE general a julio de cada año
(variación porcentual)

| Actividades | Interanual | | Acumulada | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | Jul 16 | Jul 17 | Jul 16 | Jul 17 |
| IMAE | 2.7 | 4.4 | 4.9 | 5.4 |
| Agricultura | 2.7 | 5.1 | 6.5 | 5.4 |
| Pecuario | 13.2 | 9.1 | (1.2) | 18.5 |
| Silvicultura | 26.9 | (1.7) | (8.0) | (0.7) |
| Pesca y acuicultura | (13.0) | (7.5) | 23.7 | (7.4) |
| Minas y canteras | (8.5) | (6.8) | 4.4 | 4.2 |
| Industria manufacturera | (8.6) | 5.3 | 4.2 | 6.4 |
| Construcción | 3.8 | 14.9 | 2.0 | 9.5 |
| Energía y agua | 2.5 | 4.5 | 6.0 | 2.1 |
| Comercio | 6.2 | 2.9 | 7.7 | 3.7 |
| Hoteles y restaurantes | 8.3 | 11.6 | 4.4 | 11.3 |
| Transp. y Comunic. | 4.5 | (1.2) | 5.2 | (0.7) |
| Interm. Financiera | 10.8 | 5.4 | 9.9 | 7.5 |
| Propiedad de vivienda | 4.2 | 1.2 | 3.1 | 1.0 |
| Administración pública | 6.3 | 7.3 | 5.4 | 8.0 |
| Enseñanza | 0.7 | 3.1 | 3.6 | 3.0 |
| Salud | 1.9 | 3.3 | 3.1 | 3.5 |
| Otros servicios | 3.7 | 0.7 | 6.2 | 0.6 |

Fuente: BCN, “Estado de la economía septiembre 2017”

Según datos de instituciones que analizan la económica nacional, para los siguientes años habrá un crecimiento continuo y se tendrán aumentos relevantes en las exportaciones y producción nacional, tal como se observa en la ilustración 8.

Ilustración 8: Proyección detallada y real de la económica.

Cuadro 2: Proyecciones

| | 2015 | | | | 2016 | | | | 2017 | | | |
|---------------------------------|------------------------------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| | actuales | | | | proyecciones | | | | | | | |
| | (millones de C\$ de 2006) | | | | | | | | | | | |
| PIB | 160,628.4 | 161,710.8 | 163,906.3 | 166,686.8 | 168,338.6 | 169,311.2 | 171,773.8 | 174,521.1 | 176,250.5 | 177,268.8 | 179,675.4 | 182,200.0 |
| Consumo individual | 138,567.9 | 139,736.3 | 141,376.2 | 143,522.0 | 144,942.0 | 146,862.9 | 148,303.6 | 150,554.6 | 152,044.2 | 153,912.3 | 155,125.6 | 157,480.1 |
| Inversión privada fija | 38,778.9 | 40,277.5 | 42,753.2 | 44,060.2 | 44,246.7 | 46,681.6 | 49,508.2 | 51,198.0 | 50,485.5 | 52,423.5 | 54,756.1 | 56,420.1 |
| Gasto público | 23,831.9 | 24,148.1 | 24,766.7 | 26,387.7 | 25,667.0 | 26,224.8 | 26,871.9 | 28,657.0 | 27,669.0 | 28,217.9 | 28,752.9 | 30,605.7 |
| Exportaciones | 62,526.1 | 61,834.8 | 61,481.6 | 61,478.0 | 66,054.4 | 65,403.6 | 65,278.8 | 65,153.6 | 69,968.3 | 69,362.5 | 69,243.4 | 69,157.8 |
| Importaciones | 103,982.3 | 106,411.6 | 108,830.8 | 112,393.9 | 114,588.5 | 119,287.4 | 120,584.5 | 123,858.1 | 125,016.0 | 130,261.8 | 129,869.5 | 133,642.9 |
| Error estadístico e inventarios | 905.9 | 2,125.7 | 2,359.5 | 3,632.7 | 2,017.0 | 3,425.7 | 2,395.8 | 2,816.0 | 1,099.5 | 3,614.5 | 1,667.0 | 2,179.1 |
| | (crecimiento promedio anual) | | | | | | | | | | | |
| PIB | 4.4 | 4.1 | 4.4 | 4.9 | 4.8 | 4.7 | 4.8 | 4.7 | 4.7 | 4.7 | 4.6 | 4.4 |
| Consumo individual | 4.9 | 4.8 | 4.9 | 5.2 | 4.6 | 5.1 | 4.9 | 4.9 | 4.9 | 4.8 | 4.6 | 4.6 |
| Inversión privada fija | 5.1 | 11.8 | 22.1 | 20.5 | 14.1 | 15.9 | 15.8 | 16.2 | 14.1 | 12.3 | 10.6 | 10.2 |
| Gasto público | 3.7 | 4.2 | 7.2 | 11.3 | 7.7 | 8.6 | 8.5 | 8.6 | 7.8 | 7.6 | 7 | 6.8 |
| Exportaciones | 3.7 | 0.2 | -1.8 | -2 | 5.6 | 5.8 | 6.2 | 6.0 | 5.9 | 6.1 | 6.1 | 6.1 |
| Importaciones | 5.3 | 7.4 | 9.2 | 11.6 | 10.2 | 12.1 | 10.8 | 10.2 | 9.1 | 9.2 | 7.7 | 7.9 |
| Error estadístico e inventarios | 206.9 | 992.9 | 114.5 | 1928.4 | 332.6 | 125 | 61.8 | -84.9 | -173.9 | -205.6 | -321.5 | -2211 |

Fuente: FUNIDES, “Coyuntura económica primer informe 2016”

1.2.3 Entorno Socio – Demográfico.

Como se visualiza en la ilustración 9 la población total del país de acuerdo a la Revisión 2007 de las Estimaciones y Proyecciones de Población Nacional, Departamental y Municipal realizada por el INIDE, se estimaba que para el año 2017 el municipio de Estelí tendría una población de 225,128 habitantes, y la tasa de crecimiento anual entre el año 2015 y 2020 será del 0.4%. En cuanto a la distribución por sexo, 51.26% serán mujeres y el 48.74% serán hombres.

Ilustración 9: Población de Estelí por grupo de edad

Población Total estimada al 30 de junio, por año calendario,
según Departamento, Sexo y Grupos
Período 2005-2020

| Departamento Sexo/Edad | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Estelí | 221,647 | 222,530 | 223,355 | 224,278 | 225,128 | 225,931 | 226,604 | 227,471 |
| 0- 4 | 21,902 | 21,593 | 21,254 | 20,849 | 20,412 | 19,954 | 19,482 | 19,027 |
| 5- 9 | 22,060 | 22,053 | 21,990 | 21,770 | 21,531 | 21,271 | 20,977 | 20,674 |
| 10-14 | 22,304 | 21,686 | 21,164 | 21,065 | 21,055 | 21,088 | 21,105 | 21,091 |
| 15-19 | 23,589 | 22,987 | 22,427 | 21,827 | 21,196 | 20,584 | 20,019 | 19,570 |
| 20-24 | 22,736 | 22,847 | 22,801 | 22,506 | 22,073 | 21,564 | 21,030 | 20,558 |
| 25-29 | 20,223 | 20,119 | 20,084 | 20,258 | 20,512 | 20,767 | 20,940 | 20,983 |
| 30-34 | 17,938 | 18,316 | 18,592 | 18,696 | 18,686 | 18,627 | 18,572 | 18,607 |
| 35-39 | 14,808 | 15,225 | 15,650 | 16,080 | 16,546 | 17,005 | 17,401 | 17,722 |
| 40-44 | 12,181 | 12,521 | 12,876 | 13,262 | 13,668 | 14,089 | 14,517 | 14,971 |
| 45-49 | 10,161 | 10,351 | 10,574 | 10,854 | 11,163 | 11,497 | 11,847 | 12,227 |
| 50-54 | 8,882 | 8,985 | 9,116 | 9,276 | 9,439 | 9,616 | 9,811 | 10,053 |
| 55-59 | 7,673 | 7,901 | 8,105 | 8,275 | 8,401 | 8,506 | 8,612 | 8,754 |
| 60-64 | 5,320 | 5,839 | 6,260 | 6,616 | 6,928 | 7,204 | 7,448 | 7,680 |
| 65-69 | 3,609 | 3,580 | 3,691 | 4,004 | 4,463 | 4,985 | 5,492 | 5,915 |
| 70-74 | 3,302 | 3,385 | 3,441 | 3,412 | 3,320 | 3,232 | 3,209 | 3,318 |
| 75-79 | 2,395 | 2,476 | 2,557 | 2,642 | 2,735 | 2,824 | 2,899 | 2,955 |
| 80+ | 2,566 | 2,664 | 2,773 | 2,885 | 3,001 | 3,118 | 3,243 | 3,366 |

Fuente: INIDE, “Estimaciones y proyecciones, revisión 2007”

En la Ilustración 10 se muestra que Condega es el segundo municipio con mayor cantidad de personas del departamento de Estelí. En este caso se puede ver que el sector donde está ubicada la empresa Tabacos del Sol S, A, tendrá una población de 30,658 personas para el año 2020, lo que indica que se contará con suficiente mano de obra para incrementar la producción de puros y considerar penetrar en nuevos mercados.

Ilustración 10: Población estimada por departamento y municipio

POBLACIÓN TOTAL MUNICIPAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO,
PERÍODO 2005-2020

| Departamento/ municipio | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Tasa de crecimiento | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------------------|-----------|-----------|
| | | | | | | | 2005-2010 | 2010-2015 | 2015-2020 |
| ESTELÍ | 223,356 | 224,277 | 225,127 | 225,930 | 226,604 | 227,471 | 0.5 | 0.3 | |
| Pueblo Nuevo | 23,625 | 23,701 | 23,768 | 23,831 | 23,879 | 23,948 | 0.4 | 0.3 | |
| Condega | 30,458 | 30,512 | 30,556 | 30,594 | 30,613 | 30,658 | 0.3 | 0.1 | |
| Estelí | 124,317 | 124,801 | 125,245 | 125,661 | 126,006 | 126,457 | 0.5 | 0.3 | |
| San Juan de Limay | 15,085 | 15,219 | 15,350 | 15,478 | 15,598 | 15,733 | 1.0 | 0.7 | |
| La Trinidad | 22,373 | 22,516 | 22,653 | 22,785 | 22,905 | 23,044 | 0.7 | 0.5 | |
| San Nicolás | 7,498 | 7,528 | 7,555 | 7,581 | 7,603 | 7,631 | 0.5 | 0.3 | |

Fuente: INIDE, “Estimaciones y proyecciones, revisión 2007”

El departamento de Estelí se caracteriza por la actividad comercial y la actividad agropecuaria, predominantemente ganadera y agrícola. En este lugar se cultivan café, frijoles, maíz, sorgo y hortalizas, así como el tabaco, siendo este último cultivo el más importante económicamente, tanto por ser la base de la actividad comercial e industrial (generando la mayoría de los empleos), como por ser uno de los más preciados a nivel mundial por su calidad y sabor.

1.2.4 Entorno Tecnológico.

Nicaragua en los últimos años ha mejorado grandemente en el acceso a Internet, telefonía celular, televisión, procesamiento de datos y desarrollo de las Tics. En el país existen bajos niveles tecnológicos en los sectores en que predominan las pequeñas empresas: sistemas de producción artesanal y de nivel fabril básico. La causa fundamental del atraso tecnológico está en la débil calificación de los recursos humanos y la permanencia de una cultura empresarial que no incentiva a la especialización o reconocimiento remunerado a aquellos profesionales que son calificados y tienen un alto nivel profesional.

El panorama es positivo, porque las empresas están invirtiendo en tecnología al menos para el manejo de los procesos básicos del negocio, y otras invierten en alta tecnología y herramientas Tics para mejorar su posición con respecto a la competencia y acceder al mercado globalizado. Por otra parte, la globalización, el desarrollo de las comunicaciones y los tratados de libre comercio han contribuido a la adopción de nuevas tecnologías y estrategias de negocio para aquellas pequeñas empresas en las que el empresario tiene una visión y capacidad de desarrollo estratégico.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son instrumentos que pueden ser aprovechados para la captación de clientes, pero el negocio no cuenta con medios y aplicaciones electrónicas que le permitan llegar a los diferentes segmentos de mercados; incluso la forma en que hacen publicidad es personal y

tradicional, y no se realiza ninguna innovación tecnológica al promover los productos.

Luego de analizar los diferentes factores del entorno del negocio, en el grafico 2 se evidencia que la situación económica de Nicaragua hasta abril de este año 2018 es muy positiva, sobresaliendo el sector comercio, turismo y las exportaciones. El país estaba muy bien a nivel macroeconómico, con un crecimiento en aumento durante los últimos años, y los niveles de inversión directa cada año han incentivado el empleo, el poder adquisitivo y la mejora en el nivel de vida de la población.

En el caso del ramo al que se dedica el negocio, la zona norte vive un auge en la producción y exportación de tabaco, y en muchos destinos internacionales existe una importante preferencia por los productos que se elaboran en Estelí. Sin embargo, empresas como Tabacos del Sol, deben diversificar sus productos y llegar a nuevos mercados; pero también se necesita mejorar tecnológicamente, en vista que en el sector hay mucha competitividad y se necesita usar tecnologías para interactuar con los clientes y brindar un mejor servicio.

En el caso de la situación política y jurídica es muy favorable para este tipo de negocio, en vista que hay leyes que lo regulan y promueven, y las políticas del estado repercuten en aumento de las exportaciones y la productividad nacional.

En el siguiente gráfico se muestra un resumen de los elementos más importantes que se han considerado en las diferentes variables estudiadas.



Grafico 2: Resumen de análisis de factores externos. **Fuente:** Elaboracion Propia.

1.3. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Este análisis es fundamental para valorar las oportunidades y amenazas, lo que permitiría realizar una selección adecuada de las estrategias y su posterior aplicación. Según Michael Porter, las empresas actúan por medio de cinco fuerzas, que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de mercado. Por lo que a continuación se valoran las fuerzas en relación con Tabacos del sol, de la siguiente manera:

✓ Competidores directos.

Tabacos del Sol, es la única empresa que se dedica a producir puros elaborados con diferentes tipos de sabores en la ciudad de Condega. Porque según la gerencia de la organización, la competencia utiliza como materia prima principal el tabaco natural y se orientan a otro tipo de mercado.

La dirección de la empresa manifestó que la competencia no se genera por el producto, sino en base a la mano de obra; ya que se trata de dar a los trabajadores más estabilidad y es muy común la rotación de personal. Es por ello, que sus empleados trabajan por producción, para que ganen más, en vista que no tienen un límite, por lo que se les ofrece un buen ambiente laboral y paquete de beneficios.

Es por ello, que en base a la información proporcionada y considerando que la empresa no se dedica a producir para un mercado abierto, sino que satisface los pedidos de un único cliente; no tienen competidores directos según las características del negocio.

✓ **Proveedores.**

Los proveedores normalmente tienen un alto nivel de negociación sobre un sector, ya que pueden usar diferentes estrategias como el aumento de precios o cambio en la calidad o presentación de los artículos que ofertan. Los proveedores son en su mayoría los que proveen la materia prima, insumos, bienes y servicios, tanto para producir como la gestión administrativa de la empresa.

En este caso, según la forma de trabajo actual, Tabacos del Sol no sufre ningún efecto negativo de los distribuidores, en vista que según la dirección de la empresa el cliente que hace el pedido, se encarga de enviar todos los recursos que se utilizaran para elaborar los puros (*cajas impresas, bolsas laminadas, tubos de plástico, etc*). Por lo que, sólo se responsabiliza en contratar servicios básicos, materiales de oficina, equipos de limpieza, y otros recursos utilizados en la administración. La organización depende de algunos distribuidores, como los que se mencionan a continuación:

- ✓ Empresas productoras de tabaco: Estos son los negocios que producen y venden el tabaco, que es la materia prima principal para elaborar los productos. En este caso, en Condega y el departamento de Estelí, existe una gran cantidad de productores; por lo que es fácil comprar y acceder a una gran cantidad de distribuidores.
- ✓ Servicios Básicos: Empresas que ofrecen los servicios necesarios como energía eléctrica, telecomunicaciones y agua.
- ✓ Mobiliario y Equipo de Oficina: Empresas que ofrecen bienes como sillas, escritorios, engrapadoras, fólderes, lapiceros, entre otros; y que se necesitan para el abastecimiento durante el desempeño de las operaciones.
- ✓ Equipo de Cómputo: Negocios que ofrecen equipos y herramientas informáticas.
- ✓ Servicio de limpieza y fumigación: son pequeños negocios que contribuyen a eliminar maleza, vectores y basura que se genera.

✓ **Compradores de puros.**

Son las empresas o personas individuales que se dedican a comprar puros, se tiene acceso a una gran cantidad de compradores en el exterior del país; pero en este caso Tabacos del Sol cuenta con un único consumidor de sus productos. Es decir, en la actualidad se dedica a un mercado tan limitado, que no necesita preocuparse por quien le va a comprar la cantidad a producir.

Sin embargo, cuando el cliente le compra y genera el pedido, este establece el tipo de producto, el tiempo en que lo quiere y las condiciones orientadas a la producción. En este sentido, el negocio no tiene autonomía y depende de lo que solicite el comprador.

✓ **Nuevos competidores.**

En la situación actual que opera la empresa, no se perciben competidores que trabajen de la misma forma y elaboren el mismo tipo de producto. Manifiesta la gerencia, que en Condega o Nicaragua no hay evidencia de nuevos competidores, pero si en Estados Unidos, ya que quien haga los mejores shows de puros es el que atrae a los clientes; en base a la forma de vender el producto y las regalías que ofrezcan.

Cabe señalar, que en las condiciones que trabajan actualmente genera muchos riesgos, porque si el cliente actual no realiza ningún pedido o cambia a otro proveedor, quedarían sin producción y repercutiría en problemas para pagar a sus acreedores, empleados y colaboradores.

✓ **Productos sustitutos.**

Estos son productos que oferta la empresa u otros negocios, de manera complementaria a los ofertados por Tabacos del sol.

En este caso, el cigarro es uno de los sustitutos del tabaco, pero este produce muchos daños a la salud de las personas, donde según estudio publicado por el diario digital El Pais.com.co en el año 2017, al quemarse un cigarrillo convencional produce cerca de ocho mil componentes químicos, de los cuales al menos cien son catalogados como muy peligrosos.

Pero también, los clientes pueden optar en no comprar el producto elaborado por la empresa en estudio; adquirir puros que sean elaborados sin agregar ningún saborizante, que se produzcan utilizando equipos y herramientas que garanticen mayor calidad, salubridad y tabaco natural.

En el grafico 3, se muestra un resumen de las cinco fuerzas de Porter que fueron evaluadas anteriormente.



Grafico 3: Resumen de análisis de fuerzas de Porter. **Fuente:** Elaboracion Propia.

CAPÍTULO II:

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

2.1 Análisis del ambiente interno y externo de Tabacos del Sol

Este análisis de la situación de TABACOS DEL SOL permitió identificar las oportunidades y amenazas actuales, para identificar estrategias orientadas a aprovechar oportunidades, reducir el impacto de las amenazas, potenciar fortalezas y reducir las debilidades internas. Por lo que el modelo de análisis está orientado a corregir debilidades, afrontar las amenazas, mantener o mejorar las fortalezas y explotar las oportunidades.

Cabe señalar, que los insumos para realizar el análisis en este capítulo se pueden revisar en el ***diagnóstico de la situación actual***; donde se encuentra la información requerida que se utilizó como insumo para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.1.1 Análisis del ambiente interno.

2.1.1.1 Fortalezas.

Las fortalezas con las que cuenta el negocio contribuirán a que logre mayores ventajas competitivas, para contrarrestar las amenazas e implementar estrategias que la posicionen de forma más competitiva en el mercado de puros.

Se observa en la tabla 4, que la empresa tiene una gran experiencia en la elaboración del producto, el sector donde está ubicada cuenta con grandes productores de la materia prima principal, tiene un terreno propio donde está la planta de producción y podría destinar recursos suficientes para la publicidad y promoción de los productos.

Tabla 4: Fortalezas de Tabacos del sol

| FORTALEZAS |
|--|
| F1: Experiencia en la elaboración de puros: el negocio cuenta con más de 12 años en la elaboración de este tipo de producto |
| F2: Fuerte relación con los proveedores: lo que repercute en obtener los insumos y materia primas a precios accesibles y en el momento que lo necesita. |
| F3: Local propio: Tabacos del Sol S.A cuenta con sus propias instalaciones, que le permite adaptarse a cualquier crecimiento y con ciertas modificaciones mejorar la productividad, calidad de los productos y mejorar las capacidades de aprovisionamiento de materia prima. |
| F4: Recursos económicos para realizar promoción y publicidad: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas, expandirse a nuevos mercados y mejorar la calidad. |
| F5: Muy buenas relaciones con los canales de distribución: lo que permitiría impulsar y proyectar los productos para alcanzar mayor rentabilidad. |

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.1.2 Debilidades.

La organización enfrenta muchas debilidades y vulnerabilidades, provocadas en su mayoría por no contar con una cartera de productos propia, falta de imagen corporativa, débil capacidad de producción, contar con un único cliente y sobre todo por la inexistencia de estrategias comerciales y mantenerse en un mercado estático, sin proyección de crecimiento y con serias limitaciones de atención y administración del negocio; situación que impacta de forma negativa, reflejando una débil participación, bajos niveles de producción, y poca rentabilidad. En la tabla 5, se reflejan las debilidades.

Tabla 5: Debilidades de Tabacos del sol

| DEBILIDADES |
|--|
| D1: No se realiza planeación estratégica: el negocio no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa, lo que no contribuye en proyectar su crecimiento y modelo de negocio. |
| D2: La organización de la empresa no ha sido formalizada: el negocio no cuenta con un organigrama formal, manual de funciones, manual de procedimientos, contratos, ni reglamentos. No se tienen normalizados ni estandarizados los procesos. |
| D3: Mercado al que está orientado es muy limitado: actualmente se comercializa en un mercado internacional muy pequeño y con productos que no son muy competitivos. A nivel nacional no se conoce el producto. |
| D4: Actualmente no se utilizan las Tics y plataformas digitales: no se cuenta con sistemas de información y plataformas tecnológicas, para promocionar y gestionar los productos; lo que repercute en un débil acceso a los mercados, falta de automatización de los procesos y poca promoción. |
| D5: No hay diversificación de productos, ni políticas de precios y descuentos: en el negocio no se tienen estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, los precios no son competitivos y no se consideran políticas de descuentos. |
| D6: En la organización no se tiene el personal requerido y se realizan pocas capacitaciones: se evidencia sobre carga de tareas, poco personal para la producción y administración, así como una débil capacitación en los diferentes niveles del negocio. |
| D7: Poco conocimiento de la marca: a nivel internacional son pocos los consumidores que conocen la marca y a nivel nacional la comercialización no existe. |
| D8: La planta no cuenta con mecanismos de recuperación ante fallos, seguridad e higiene, ni gestión de riesgo: hay una inadecuada distribución de planta, falta un plano de riesgo y señalización, así como mecanismos de actuación ante desastres o accidentes del personal. |

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 Análisis del ambiente externo

2.1.2.1 Oportunidades.

Las oportunidades permiten identificar situaciones o acciones que ayudaran a Tabacos del Sol en ubicarse en una mejor posición, acceder a nuevos mercados, ampliar su cartera de productos y reducir sus debilidades. En la siguiente tabla se muestran las oportunidades que tiene el negocio.

Según el análisis realizado y datos mostrados en la tabla 6, se debe aprovechar el crecimiento y prestigio de la zona norte de Nicaragua en la producción de tabaco y elaboración de puros; es necesario que se establezcan contratos con nuevos clientes y proveedores de materia prima e insumos, se deben buscar estrategias para ingresar en nuevos segmentos y crear sucursales para satisfacer la demanda de otros sectores. Pero también se deben hacer esfuerzos por mejorar los controles de calidad e infraestructura, aprovechando el ritmo de crecimiento del sector del tabaco y recursos con los que cuenta la empresa.

Tabla 6: Oportunidades que pueden aprovechar

| OPORTUNIDADES |
|--|
| O1: Mercado en crecimiento: el consumo de puros a nivel internacional y nacional ha sufrido un aumento considerable. |
| O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico: el Estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país. |
| O3: Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico y publicidad vía internet: utilización de las plataformas digitales para promocionar los productos y acercar los clientes al negocio. |
| O4: Estabilidad en la rentabilidad de la industria del puro: esta situación permitirá que acceda a otros segmentos de mercado, obtener mayor rentabilidad y proyectar estabilidad en el sector. |
| O5: Posibilidad de establecer contratos con otros distribuidores y proveedores: la empresa podría ampliarse a otros distribuidores y proveedores, que aseguren mayores beneficios y reducción de cualquier riesgo. |
| O6: Buena aceptación y prestigio internacional de los puros: Acceso a precios competitivos en el mercado internacional y producción bajo una marca que alcance preferencia y prestigio internacional. |
| O7: Expansión y montaje de nuevas sucursales: posibilidad de ampliar la planta actual o abrir sucursales en otros municipios, debido a la capacidad instalada de producción y facilidad de acceso a los proveedores de materia prima. |
| O8: Innovación en la presentación y calidad de los productos: esto contribuirá a elaborar productos con presentación privilegiada y aplicación de controles de calidad en todos los procesos. |

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2.2 Amenazas.

El negocio se enfrenta a algunas situaciones negativas y externas que amenazan sus operaciones, rentabilidad y capacidad de producción; siendo necesario diseñar estrategias que permitan enfrentarlas y reducir al máximo su impacto. Es por ello, que se necesita de un exhaustivo análisis, para mejorar su imagen ante los clientes, garantizar préstamos en caso de requerirlos, contar con mecanismos claros de negociación ante los proveedores, enfrentar las cargas fiscales y mejorar la calidad de los productos. En la tabla 7 se muestran las amenazas a las que está sometida la empresa.

Tabla 7: Amenazas que enfrenta Tabacos del sol

| AMENAZAS |
|---|
| A1: Los clientes actuales compran los puros en otras empresas con marcas reconocidas y de mejor calidad: lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando la rentabilidad y crecimiento de TABACOS DEL SOL S.A. |
| A2: Riesgo de iliquidez por poco financiamiento al sector: esto provocaría disminución de las inversiones, menos producción de puros y mayor riesgo para los socios del negocio. |
| A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital: si la empresa no invierte en tecnología e innovación, para producir y ofertar los productos, quedaría rezagada en el mercado. |
| A4: Aumento del poder de negociación de los clientes y grandes competidores: esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes y grandes competidores; repercutiendo en el margen de ganancia y la expansión del mercado. |
| A5: Aumento de cargas fiscales y cambios negativos en las variables económicas y políticas: el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por el incremento de impuestos y problemas políticos - sociales en el país. |
| A6: Pérdida de confianza de los clientes por la baja calidad y débil atención al cliente. Provocado por inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio y pocos controles de calidad en los procesos. |
| A7: Campañas agresivas por la disminución del consumo de tabaco a nivel nacional e internacional: si se promueven leyes, normativas o manifiestos para que las personas no consuman tabaco, repercutiría en estabilidad y volumen de venta del negocio. |

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante que Tabacos del Sol enfrente de manera efectiva las amenazas, porque estas la ubican en una situación de riesgo y mayor vulnerabilidad; sobre todo se necesita ampliar la cartera de productos, vender a más clientes y mejorar su confianza, así como aprovechar las tecnologías para la producción y promoción de los productos.

2.2 Evaluación de Factores Internos y Externos

2.2.1 Matriz de Evaluación EFI.

Para diseñar esta matriz se consideraron las fortalezas y debilidades de TABACOS DEL SOL. Mediante la evaluación de los factores internos se conoce la situación propia del negocio, la que se evaluará mediante la asignación de un peso y puntuación a cada una de las fortalezas y debilidades, estableciendo que la mayor fortaleza y mayor debilidad tendrán un mayor peso. La tabla que muestra los criterios de evaluación se muestran en la tabla 8:

Tabla 8: Matriz de evaluación EFI

| | PUNTUACIÓN |
|------------------------|-------------------|
| Debilidad Mayor | 1 |
| Debilidad Menor | 2 |
| Fortaleza Menor | 3 |
| Fortaleza Mayor | 4 |
| MEDIA PONDERADA | 2.5 |

Fuente: (Espacios, 2014, pág. 5).

Para la estimación del peso, se asignarán valores cuya sumatoria total sea igual a 1. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso con la puntuación, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado, en vista que estaría por encima del promedio que se usa como referencia para realizar este tipo de análisis. Es decir, un valor superior a 2,5 indica una posición interna fuerte, mientras que un valor inferior, indica una posición interna débil de la organización.

En la tabla 9 se presenta la matriz de evaluación de factores internos de la empresa.

Tabla 9: Evaluación de Factores Internos.

| FACTORES INTERNOS | PESO | PUNTUACIÓN | T. PONDERADO |
|--|------|------------|--------------|
| FORTALEZAS | | | |
| F1: Experiencia en la elaboración de puros: el negocio cuenta con más de 12 años en la elaboración de este tipo de producto | 0.14 | 4 | 0.56 |
| F2: Fuerte relación con los proveedores: lo que repercute en obtener los insumos y materia primas a precios accesibles y en el momento que lo necesita. | 0.06 | 4 | 0.24 |
| F3: Local propio: Tabacos del Sol S.A cuenta con sus propias instalaciones, que le permite adaptarse a cualquier crecimiento y con ciertas modificaciones mejorar la productividad, calidad de los productos y mejorar las capacidades de aprovisionamiento de materia prima. | 0.11 | 4 | 0.44 |
| F4: Recursos económicos para realizar promoción y publicidad: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas, expandirse a nuevos mercados y mejorar la calidad. | 0.07 | 4 | 0.28 |
| F5: Muy buenas relaciones con los canales de distribución: lo que permitiría impulsar y proyectar los productos para alcanzar mayor rentabilidad. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| FACTORES INTERNOS | PESO | PUNTUACIÓN | T. PONDERADO |
| DEBILIDADES | | | |
| D1: Falta de Planeación Estratégica: el negocio no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa, lo que no contribuye en proyectar su crecimiento y modelo de negocio. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| D2: La organización de la empresa no ha sido formalizada: el negocio no cuenta con un organigrama formal, manual de funciones, manual de procedimientos, contratos, ni reglamentos. No se tienen normalizados ni estandarizados los procesos. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | | | |

| DEBILIDADES | | | |
|--|----------|---|-------------|
| D3: Mercado al que está orientado es muy limitado: actualmente se comercializa en un mercado internacional muy pequeño y con productos que no son muy competitivos. A nivel nacional no se conoce el producto. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| D4: Actualmente no se utilizan las Tics y plataformas digitales: no se cuenta con sistemas de información y plataformas tecnológicas, para promocionar y gestionar los productos; lo que repercute en un débil acceso a los mercados, falta de automatización de los procesos y poca promoción. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D5: No hay diversificación de productos, ni políticas de precios y descuentos: en el negocio no se tienen estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, los precios no son competitivos y no se consideran políticas de descuentos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| D6: En la organización no se tiene el personal requerido y se realizan pocas capacitaciones: se evidencia sobre carga de tareas, poco personal para la producción y administración, así como una débil capacitación en los diferentes niveles del negocio. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| D7: Poco conocimiento de la marca: a nivel internacional son pocos los consumidores que conocen la marca y a nivel nacional la comercialización no existe. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| D8: La planta no cuenta con mecanismos de recuperación ante fallos, seguridad e higiene, ni gestión de riesgo: hay una inadecuada distribución de planta, falta un plano de riesgo y señalización, así como mecanismos de actuación ante desastres o accidentes del personal. | 0.04 | 2 | 0.08 |
| TOTALES | 1 | | 2.52 |

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados anteriores evidencian que la empresa debe aprovechar las pocas fortalezas, para minimizar las debilidades que están dentro de la institución, puesto que el total ponderado es 2.52, el cual está sobre el nivel de la media ponderada que tiene un valor de 2.5.

La empresa cuenta con terreno e infraestructura propia, en el sector hay una amplia producción de tabaco, se cuenta con mano de obra que gran experiencia en la elaboración de puro y sobre todo tiene capacidad financiera o facilidades para acceder a instituciones que le ofrezcan créditos; situación que le permitirá acceder a nuevos segmentos de mercado y mejorar sus procesos de producción.

2.2.2 Matriz de Evaluación EFE.

La matriz EFE se construye asignando un peso y puntuación a cada una de las oportunidades y amenazas, considerando que la mayor oportunidad y mayor amenaza tendrán un mayor peso.

Tabla 10: Matriz de evaluación EFE

| | PUNTUACIÓN |
|------------------------|------------|
| Amenaza Mayor | 1 |
| Amenaza Menor | 2 |
| Oportunidad Menor | 3 |
| Oportunidad Mayor | 4 |
| MEDIA PONDERADA | 2.5 |

Fuente: (Carrillo, Formulación de estrategias para incrementar el posicionamiento, 2012).

Como se observa, el patrón de comparación será el promedio de las puntuaciones asignadas, donde si está por encima la valoración, se tendrá como valido el resultado. La estimación del peso en cada factor, será asignado de manera tal que la sumatoria sea igual a 1, lo que corresponde al 100%. El total ponderado es obtenido de la multiplicación del peso por la puntuación asignada, si este es mayor a 2.5 será considerado apropiado. En la tabla 11 se presenta la matriz de evaluación de factores externos de la empresa.

Tabla 11: Matriz de evaluación de Factores Externos de TABACOS DEL SOL.

| FACTORES EXTERNOS | PESO | PUNTUACIÓN | T. PONDERADO |
|--|------|------------|--------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| O1: Mercado en crecimiento: el consumo de puros a nivel internacional y nacional ha sufrido un aumento considerable. | 0.11 | 4 | 0.44 |
| O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico: el Estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O3: Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico y publicidad vía internet: utilización de las plataformas digitales para promocionar los productos y acercar los clientes al negocio. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| O4: Estabilidad en la rentabilidad de la industria del puro: esta situación permitirá que acceda a otros segmentos de mercado, obtener mayor rentabilidad y proyectar estabilidad en el sector. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O5: Posibilidad de establecer contratos con otros distribuidores y proveedores: la empresa podría ampliarse a otros distribuidores y proveedores, que aseguren mayores beneficios y reducción de cualquier riesgo. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| O6: Buena aceptación y prestigio internacional de los puros: Acceso a precios competitivos en el mercado internacional y producción bajo una marca que alcance preferencia y prestigio internacional. | 0.1 | 4 | 0.4 |
| O7: Expansión y montaje de nuevas sucursales: posibilidad de ampliar la planta actual o abrir sucursales en otros municipios, debido a la capacidad instalada de producción y facilidad de acceso a los proveedores de materia prima. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O8: Innovación en la presentación y calidad de los productos: esto contribuirá a elaborar productos con presentación privilegiada y aplicación de controles de calidad en todos los procesos. | 0.05 | 4 | 0.2 |

| FACTORES EXTERNOS | PESO | PUNTUACIÓN | T. PONDERADO |
|---|----------|------------|--------------------|
| AMENAZAS | | | |
| A1: Los clientes actuales compran los puros en otras empresas con marcas reconocidas y de mejor calidad: lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando la rentabilidad y crecimiento de TABACOS DEL SOL S.A. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| A2: Riesgo de iliquidez por poco financiamiento al sector: esto provocaría disminución de las inversiones, menos producción de puros y mayor riesgo para los socios del negocio. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital: si la empresa no invierte en tecnología e innovación, para producir y ofertar los productos, quedaría rezagada en el mercado. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| A4: Aumento del poder de negociación de los clientes y grandes competidores: esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes y grandes competidores; repercutiendo en el margen de ganancia y la expansión del mercado. | 0.04 | 1 | 0.04 |
| A5: Aumento de cargas fiscales y cambios negativos en las variables económicas y políticas: el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por el incremento de impuestos y problemas políticos - sociales en el país. | 0.03 | 2 | 0.06 |
| A6: Pérdida de confianza de los clientes por la baja calidad y débil atención al cliente. Provocado por inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio y pocos controles de calidad en los procesos. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A7: Campañas agresivas por la disminución del consumo de tabaco a nivel nacional e internacional: si se promueven leyes, normativas o manifiestos para que las personas no consuman tabaco, repercutiría en estabilidad y volumen de venta del negocio. | 0.05 | 1 | 0.05 |
| TOTALES | 1 | | <u>2.73</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos obtenidos en la evaluación de los factores externos, demuestran que Tabacos del Sol debe aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, ya que el total ponderado es 2.73 y está por encima de la media ponderada que tiene un valor de 2.5. Pero es evidente que el negocio necesita implementar estrategias que combatan las amenazas y apropiarse de los elementos ventajosos.

Es importante que la empresa aproveche al máximo las oportunidades del mercado, el aumento del consumo de tabacos en el mundo, y las posibilidades de utilizar herramientas tecnológicas para la realización de sus procesos administrativos, producción y comercialización. Se debe preparar ante cualquier amenaza que repercuta en su estabilidad, y definir estrategias para aumentar la fidelidad de los clientes, aumentar su rentabilidad, mejorar los controles de calidad de los productos y enfrentar a la competencia con mayor fortaleza.

2.3 Matriz FODA de Tabacos del Sol

Es importante profundizar en el proceso de la planeación estratégica de la organización, por lo que se utilizó la herramienta de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, debilidades, Amenazas); la que permitió diagnosticar de forma precisa sobre el ambiente interno y externo, lo que contribuirá en la formulación de estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos. Por lo que a continuación se presenta la Matriz FODA de Tabacos del sol.

2.3.1 Matriz FODA de Tabacos del Sol.

Para avanzar en el análisis de la situación de TABACOS DEL SOL, se consideraron elementos de las matrices anteriores, donde se ubican las máximas fuerzas o las debilidades, así como las fortalezas y amenazas; que dan lugar a lo que se utiliza para definir el maxi-maxi, mini-maxi, maxi-mini, mini-mini.

La matriz FODA se utilizó como herramienta principal para seleccionar las estrategias que repercutan de una manera directa en la mejora continua del negocio. Es por medio de este instrumento que se creara la matriz de motricidad-dependencia, luego del análisis del área motriz y otras técnicas, para después definir las acciones impactantes que ubicaran a la empresa en una posición más competitiva.

La tabla 12 muestra la matriz FODA de Tabacos del sol, que será el insumo principal para el diseño del plan estratégico. Según la matriz, se han propuesto 12 estrategias que son de gran importancia para elaborar el plan estratégico, donde se han considerado dos estrategias ofensivas, seis adaptativas, una reactiva y tres defensivas; para que luego de un análisis y proceso de selección, se ejecuten y repercutan en una posición más competitiva y liderazgo en el mercado.

Tabla 12. Matriz FODA de TABACOS DEL SOL.

| | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-------------------|--|---|---|
| FACTORES INTERNOS | | | D1: Falta de Planeación Estratégica: el negocio no tiene definido su perfil estratégico e imagen corporativa, lo que no contribuye en proyectar su crecimiento y modelo de negocio. |
| | | F2: Fuerte relación con los proveedores: lo que repercute en obtener los insumos y materia primas a precios accesibles y en el momento que lo necesita. | D2: La organización de la empresa no ha sido formalizada: el negocio no cuenta con un organigrama formal, manual de funciones, manual de procedimientos, contratos, ni reglamentos. No se tienen normalizados ni estandarizados los procesos. |
| | | F3: Local propio: Tabacos del Sol S.A cuenta con sus propias instalaciones, que le permite adaptarse a cualquier crecimiento y con ciertas modificaciones mejorar la productividad, calidad de los productos y mejorar las capacidades de aprovisionamiento de materia prima. | D3: Mercado al que esta orientado es muy limitado: actualmente se comercializa en un mercado internacional muy pequeño y con productos que no son muy competitivos. A nivel nacional no se conoce el producto. |
| | | F4: Recursos económicos para realizar promoción y publicidad: esto permitirá financiar parte de las inversiones requeridas, expandirse a nuevos mercados y mejorar la calidad. | D4: Actualmente no se utilizan las TICs y plataformas digitales: no se cuenta con sistemas de información y plataformas tecnológicas, para promocionar y gestionar los productos; lo que repercute en un débil acceso a los mercados, falta de automatización de los procesos y poca promoción. |
| FACTORES EXTERNOS | | F5: Muy buenas relaciones con los canales de distribución: lo que permitiría impulsar y proyectar los productos para alcanzar mayor rentabilidad. | D5: No hay diversificación de productos, ni políticas de precios y descuentos: en el negocio no se tienen estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos de mercado, los precios no son competitivos y no se consideran políticas de descuentos. |
| | | | D6: En la organización no se tiene el personal requerido y se realizan pocas capacitaciones: se evidencia sobre carga de tareas, poco personal para la producción y administración, así como una débil capacitación en los diferentes niveles del negocio. |
| | | | D7: Poco conocimiento de la marca: a nivel internacional son pocos los consumidores que conocen la marca y a nivel nacional la comercialización no existe. |
| | | | D8: La planta no cuenta con mecanismos de recuperación ante fallos, seguridad e higiene, ni gestión de riesgo: hay una inadecuada distribución de planta, falta un plano de riesgo y señalización, así como mecanismos de actuación ante desastres o accidentes del personal. |

| OPORTUNIDADES | Estrategias ofensivas: F-O (Maxi,Maxi) | Estrategias adaptativas: D-O (Mini,Maxi) |
|---|--|---|
| O1: Mercado en crecimiento: el consumo de puros a nivel internacional y nacional ha sufrido un aumento considerable. | E1: Creación de sucursales en algunos municipios del país, donde existan ventajas competitivas en relación a proveedores, distribuidores y clientes. (F1,F2,F4,O1,O2, O5, O7). | E4: Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva. (D1,D7,O2,O4,O6). |
| O2: Políticas de promoción de inversiones y crecimiento económico: el Estado promueve el incremento de la inversión nacional, impactando en los niveles de ingresos y consumo de los diferentes sectores del país. | | E5: Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte(Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos. (D2,D6,O4,O8). |
| O3: Aprovechamiento de las plataformas tecnológicas para el comercio electrónico y publicidad vía internet: utilización de las plataformas digitales para promocionar los productos y acercar los clientes al negocio. | | |
| O4: Estabilidad en la rentabilidad de la industria del puro: esta situación permitirá que acceda a otros segmentos de mercado, obtener mayor rentabilidad y proyectar estabilidad en el sector. | E2: Diversificación de los productos, innovación en la presentación e implementación de controles de calidad efectivos. (F3,F4,F5,O1,O4,O6,O8). | E6: Actualización de la maquinaria, equipos, mobiliario, y medios utilizados para la producción y comercialización de los productos. (D7, D8,O6,O8). |
| O5: Posibilidad de establecer contratos con otros distribuidores y proveedores: la empresa podría ampliarse a otros distribuidores y proveedores, que aseguren mayores beneficios y reducción de cualquier riesgo. | | E7: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad. (D3,D5,O4,O5,O7). |
| O6: Buena aceptación y prestigio internacional de los puros: Acceso a precios competitivos en el mercado internacional y producción bajo una marca que alcance preferencia y prestigio internacional. | | E8: Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado. (D4,D7,O3,O6,O8). |
| O7: Expansión y montaje de nuevas sucursales: posibilidad de ampliar la planta actual o abrir sucursales en otros municipios, debido a la capacidad instalada de producción y facilidad de acceso a los proveedores de materia prima. | | E9:Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad. (D3,D5,D7,O1,O3,O6,O7). |
| O8: Innovación en la presentación y calidad de los productos: esto contribuirá a elaborar productos con presentación privilegiada y aplicación de controles de calidad en todos los procesos. | | |

| AMENAZAS | Estrategias reactivas: F-A (Maxi,Mini) | Estrategias defensivas: D-A (Mini,Mini) |
|---|---|---|
| <p>A1: Los clientes actuales compran los puros en otras empresas con marcas reconocidas y de mejor calidad: lo que provoca intensa rivalidad entre los competidores y fuerte posicionamiento de las marcas, afectando la rentabilidad y crecimiento de TABACOS DEL SOL S.A.</p> <p>A2: Riesgo de iliquidez por poco financiamiento al sector: esto provocaría disminución de las inversiones, menos producción de puros y mayor riesgo para los socios del negocio.</p> | <p>E3: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal. (F4,F5,A3,A4,A6).</p> | <p>E10: Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de TABACOS DEL SOL S.A.(D3,D5,A4,A5,A7).</p> |
| <p>A3: La competencia aprovecha el desarrollo tecnológico y comercio digital: si la empresa no invierte en tecnología e innovación, para producir y ofertar los productos, quedaría rezagada en el mercado.</p> <p>A4: Aumento del poder de negociación de los clientes y grandes competidores: esta situación afectaría a la empresa por el elevado poder que puedan ejercer los clientes y grandes competidores; repercutiendo en el margen de ganancia y la expansión del mercado.</p> <p>A5: Aumento de cargas fiscales y cambios negativos en las variables económicas y políticas: el negocio se miraría afectado por transformaciones económicas y políticas negativas en el sector, principalmente provocados por el incremento de impuestos y problemas políticos - sociales en el país.</p> <p>A6: Pérdida de confianza de los clientes por la baja calidad y débil atención al cliente. Provocado por inadecuada organización y definición del perfil estratégico del negocio y pocos controles de calidad en los procesos.</p> <p>A7: Campañas agresivas por la disminución del consumo de tabaco a nivel nacional e internacional: si se promueven leyes, normativas o manifiestos para que las personas no consuman tabaco, repercutiría en estabilidad y volumen de venta del negocio.</p> | | <p>E11: Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de TABACOS DEL SOL S.A. (D2,D5,A1,A2,A5,A6).</p> <p>E12: Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos.(D8,A1,A3,A5,A6)</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla 13, se muestran el detalle organizado de cada una de las estrategias.

Tabla 13: Listado de estrategias identificadas.

| |
|---|
| E1: Creación de sucursales en algunos municipios del país, donde existan ventajas competitivas en relación a proveedores, distribuidores y clientes. (F1,F2,F4,O1,O2, O5, O7). |
| E2: Diversificación de los productos, innovación en la presentación e implementación de controles de calidad efectivos. (F3,F4,F5,O1,O4,O6,O8). |
| E3: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal. (F4,F5,A3,A4,A6). |
| E4: Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva. (D1, D7, O2, O4, O6). |
| E5: Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos. (D2,D6,O4,O8). |
| E6: Actualización de la maquinaria, equipos, mobiliario, y medios utilizados para la producción y comercialización de los productos. (D7, D8,O6,O8). |
| E7: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad. (D3,D5,O4,O5,O7). |
| E8: Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado. (D4,D7,O3,O6,O8). |
| E9: Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad. (D3,D5,D7,O1,O3,O6,O7). |
| E10: Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de TABACOS DEL SOL S.A.(D3,D5,A4,A5,A7). |
| wE11: Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de TABACOS DEL SOL S.A. (D2,D5,A1,A2,A5,A6). |
| E12: Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos.(D8,A1,A3,A5,A6) |

Fuente: Elaboración Propia.

2.3.2 Matriz de motricidad y dependencia.

Esta matriz, muestra la influencia de cada elemento en el negocio. Es decir, se analiza el impacto que cada estrategia tiene sobre el negocio y la dependencia-motricidad que hay entre cada una de las mismas; para luego poder seleccionar de forma efectiva aquellas estrategias que deben ser implementadas para mejorar la situación actual de Tabacos del Sol. Los valores que se van a utilizar para la valoración, se pueden ver a continuación.

| | VALOR |
|------------------------------|--------------|
| Sin relación | 0 |
| Relación de influencia baja | 1 |
| Relación de influencia media | 2 |
| Relación de influencia alta | 3 |

Cabe señalar que los valores que se colocan en la matriz de motricidad dependencia, fueron asignados en base al análisis que se ha realizado de cada elemento del FODA. Donde dice *Absoluta* está referida a la suma, ya sea de los valores de la *motricidad o dependencia*; en el caso de *Relativa* muestra el porcentaje de dividir el valor de la suma de cada estrategia entre el total de todas.

En este caso se realizó el análisis de la dependencia que hay entre las diferentes estrategias y el nivel de motricidad de las mismas, resultando lo que se puede observar en la tabla 14. Luego de encontrar los valores en la matriz de impacto cruzado, se procederá a la construcción de la matriz de Motricidad-Dependencia, donde se determinará el Área Motriz de las estrategias, como se muestra en el gráfico 3.

Tabla 14: Matriz de Motricidad-Dependencia

| | | | | | | | | | | | | | MOTRICIDAD | |
|-------------|------|-------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------------|----------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | E12 | ABSOLUTA | RELATIVA |
| E1 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 6 | 7.4% |
| E2 | 0 | | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 9 | 11.1% |
| E3 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 6.2% |
| E4 | 0 | 1 | 1 | | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7 | 8.6% |
| E5 | 0 | 0 | 0 | 3 | | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 | 7.4% |
| E6 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 8 | 9.9% |
| E7 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 5 | 6.2% |
| E8 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 0 | 5 | 6.2% |
| E9 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 9 | 11.1% |
| E10 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | | 0 | 0 | 10 | 12.3% |
| E11 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | | 1 | 7 | 8.6% |
| E12 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | | 4 | 4.9% |
| ABSOLUTA | 7 | 12 | 9 | 6 | 3 | 7 | 11 | 6 | 8 | 6 | 4 | 2 | 81 | |
| RELATIVA | 8.6% | 14.8% | 11.1% | 7.4% | 3.7% | 8.6% | 13.6% | 7.4% | 9.9% | 7.4% | 4.9% | 2.5% | | 100.0% |
| DEPENDENCIA | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Según los datos de la tabla anterior, las estrategias E2 y E7 son las que tienen más dependencia, mientras que E9 y E10 tienen una alta motricidad. Como se observa, las estrategias que tendrían mayor impacto según su alta capacidad de incidencia, serían aquellas orientadas a ingresar otros segmentos de mercado y elaborar un plan de negocio; que permitan diversificar los productos, establecer políticas de precios y descuentos, así como posicionarse mejor en el mercado.

2.3.3 Determinación del área motriz.

Luego de procesar la matriz motricidad-dependencia, se obtuvieron las coordenadas que serán utilizadas para graficar cada cuadrante, cuyo detalle se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15: Tabla de Dependencia - Motricidad

| VARIABLES | DEPENDENCIA | MOTRICIDAD |
|-----------|-------------|------------|
| E1 | 8.6% | 7.4% |
| E2 | 14.8% | 11.1% |
| E3 | 11.1% | 6.2% |
| E4 | 7.4% | 8.6% |
| E5 | 3.7% | 7.4% |
| E6 | 8.6% | 9.9% |
| E7 | 13.6% | 6.2% |
| E8 | 7.4% | 6.2% |
| E9 | 9.9% | 11.1% |
| E10 | 7.4% | 12.3% |
| E11 | 4.9% | 8.6% |
| E12 | 2.5% | 4.9% |

Fuente: Elaboración Propia.

Para seleccionar las estrategias, se procede a graficar cada una de estas, y luego se ubican en los diferentes cuadrantes por medio de un gráfico de dispersión que considera el eje de las **X** como dependencia y el de la **Y** como motricidad; para luego por medio del análisis establecido, seleccionar las acciones que impacten de forma efectiva en la mejora de la situación actual del negocio.

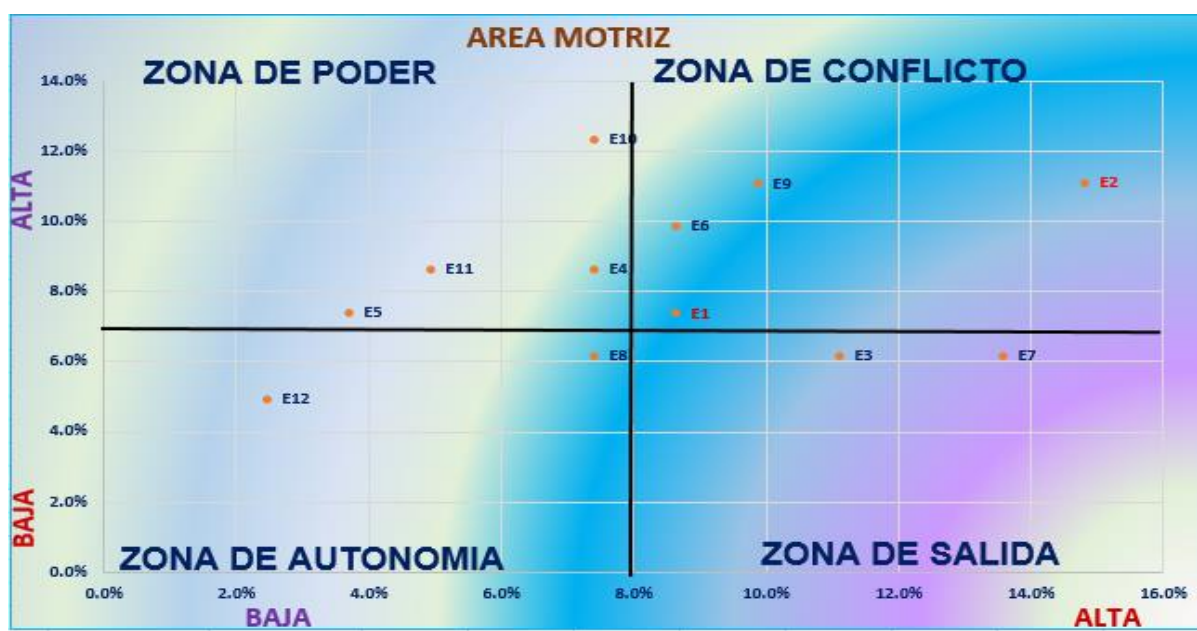


Gráfico 4: Área Motriz. **Fuente:** Elaboración Propia.

Se puede observar que en el cuadrante IV se ubican 2 estrategias que tienen *baja motricidad y alta influencia*; en el cuadrante III se ubicaron 4 estrategias que tienen *alta motricidad e influencia*, donde la E1 está orientada a crear nuevas sucursales y la E2 a diversificar los productos. En el cuadrante II conocido como zona de poder hay cuatro estrategias, que tienen una alta motricidad y baja influencia; mientras que en el cuadrante I de *baja motricidad y baja influencia* se encuentran 2 estrategias.

2.4 Análisis de Tabacos del Sol en base a la matriz PEYEA

Esta parte del estudio está orientada a realizar un análisis complementario de la empresa, para luego pasar a la fase de selección de las estrategias que deben ser aplicadas en Tabacos del Sol, las cuales son parte fundamental en la planificación estratégica propuesta, porque ayudará a transformar la forma de dirección actual del negocio, y con su análisis se tendrán mayores insumos tendientes a alcanzar una posición más competitiva y enfrentar los retos de la globalización del mundo.

La matriz de la Posición Estratégica Y la Evaluación de la Acción (PEYEA), servirá para el estudio de la situación de Tabacos del Sol y se ha construido según los resultados del análisis de la situación actual del negocio, es decir, los factores de fuerza financiera, ventajas competitivas, fuerzas externas y estabilidad del ambiente, se han definido según los criterios del equipo que desarrolla este trabajo monográfico.

En el caso de esta matriz, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para aplicar en la empresa. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes para determinar la posición estratégica.

Tabla 16: Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción.

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | CALIFICACIÓN | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | CALIFICACIÓN |
|--|---------------------|--------------------------------------|---------------------|
| FUERZA FINANCIERA (FF) | | FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) | |
| Rendimiento sobre la inversión. | 2 | Potencial de crecimiento. | 4 |
| Riesgos Implícitos del Negocio. | 1 | Potencial de utilidades. | 3 |
| Liquidez. | 1 | Estabilidad financiera. | 3 |
| Capital de trabajo. | 2 | Actualización de la maquinaria | 3 |
| Utilidad. | 1 | Aprovechamiento de recursos. | 2 |
| Facilidad para crecer en el mercado. | 4 | Intensidad de capital. | 2 |
| Préstamos Bancarios. | 4 | Facilidad para entrar en el mercado. | 3 |
| | | Productividad. | 3 |
| | 15 | | 23 |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC) | | ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) | |
| Participación en el mercado. | -4 | Cambios tecnológicos. | -2 |
| Calidad del producto. | -2 | Aranceles | -4 |
| Mercadotecnia | -5 | Variabilidad de la demanda. | -5 |
| Lealtad de los clientes. | -4 | Abundancia de materia prima | -2 |
| Utilización de la capacidad de la competencia. | -4 | Barreras para entrar en el mercado. | -4 |
| Conocimientos tecnológicos. | -5 | Presión competitiva. | -6 |
| Control sobre los proveedores y distribuidores | -4 | Demanda del producto | -4 |
| | -28 | | -27 |

Fuente: Elaboración Propia.

El grafico resultante luego de procesar la Matriz PEYEA, se puede visualizar a continuación:

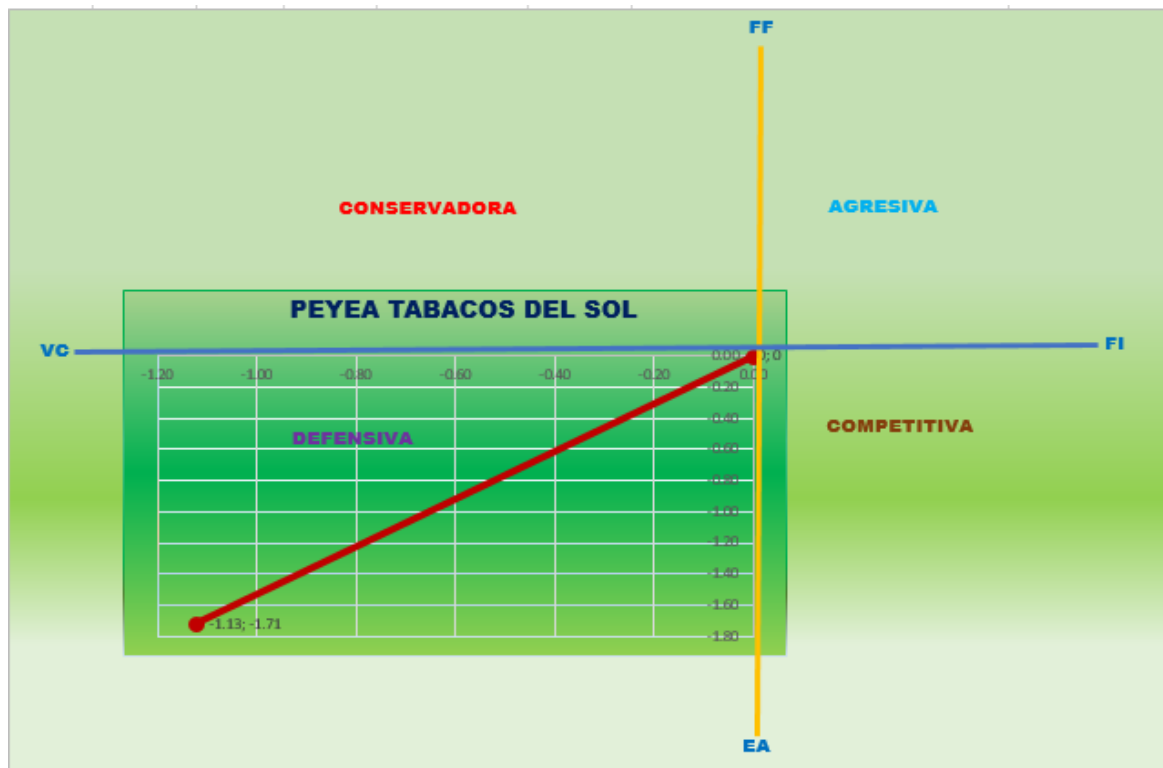


Grafico 5: Grafico de matriz PEYEA. **Fuente:** Elaboración Propia.

Como se observa en el grafico 5, la empresa tiene una posición competitiva muy débil, en una industria que es muy estable. Esta situación es provocada por la limitada promoción, poco acceso a los mercados y falta de perfil estratégico. La organización necesita invertir en nueva infraestructura, acceder a nuevos mercados e implementar estrategias que lo ubiquen de forma más competitiva.

2.5 Selección de estrategias a implementar en Tabacos del Sol

Para realizar la selección es necesario contraponer las fortalezas y debilidades contra las oportunidades y amenazas; para así aprovechar los aspectos fuertes y positivos del negocio, que conduzcan a alcanzar los objetivos estratégicos. Por lo que se utilizarán los factores que se muestran en el gráfico 5, donde se visualiza la influencia que el sistema ejerce en cada elemento, los niveles de motricidad y dependencia que hay entre todas las estrategias; aspectos que se tomarán en cuenta para seleccionar las diferentes estrategias.

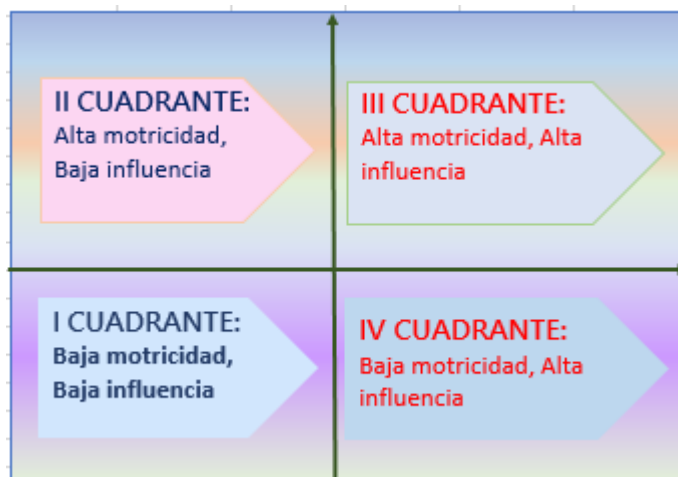


Grafico 6: Influencia y motricidad de cada uno de los elementos del Sistema

El grafico 6 muestra un plano que está dividido en cuatro cuadrantes: zona de poder, donde se encuentran estrategias muy influyentes sobre las otras y poco dependientes de las demás; zona de conflicto, donde se encuentran aquellas estrategias que sirven de conectoras y ejercen gran influencia sobre las demás (alta motricidad), pero son también influenciadas por otras (alta dependencia); zona de salida, donde están las estrategias que son efectos y no causas; y zona de problemas autónomos, donde se ubican variables independientes que parecen poco relacionadas con la situación problema.

2.5.1 Selección de estrategias.

En este apartado se realiza una evaluación de cada estrategia, mediante la influencia y motricidad que provocaría en la empresa y entre las mismas, donde se observa que el cuadrante III es el que tiene impacto fuerte y alto predominio. En este sentido, se debe poner especial atención, en vista que se deben implementar acciones que aseguren la consolidación, ingresar a nuevos segmentos y alcanzar una mayor rentabilidad en el negocio.

CUADRANTE IV: Este cuadrante constituye baja influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema, es por ello que se ha decidido implementar las dos estrategias, en vista que repercutiría de forma positiva en la mejora de la situación del negocio. Las estrategias se describen a continuación:

E3: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal.

E7: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad.

La estrategia 3 impactaría de forma positiva en el negocio, porque contribuirá en mejorar sustantivamente la administración, organización y productividad del negocio. Mientras que la E7, permitiría ofertar mayor variedad de productos, acceder a nuevos mercados, contar con varios proveedores y posicionarse de una mejor forma en el mercado de puros.

CUADRANTE III: Este cuadrante constituye, alta influencia del sistema hacia el elemento y alta influencia del elemento hacia el sistema. En este caso hay cuatro estrategias: E1, E2, E6 y E9; donde normalmente según varios estudiosos, se refieren a acciones cuya implantación puede ser consideradas para el futuro, porque en caso de ser implementadas tendrían un fuerte efecto sobre el sistema, lo cual podría provocar ciertos conflictos y desorden que la empresa no puede afrontar por el momento.

Pero el equipo que realiza este estudio, decidió implementar dos estrategias que ayudarían a mejorar la situación de Tabacos del Sol. Por lo que, se han seleccionado las siguientes:

E6: Actualización de la maquinaria, equipos, mobiliario, y medios utilizados para la producción y comercialización de los productos.

E9: Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad.

La estrategia E6 es muy importante porque la empresa tiene serias debilidades en los equipos y herramientas utilizadas para la producción. Mientras que la E9, es una las acciones que mayor impacto tendrá en el negocio, porque disminuiría los riesgos de contar con un único cliente, así como tener mecanismos para realizar alianzas, definir precios y utilizar recursos tecnológicos.

CUADRANTE II: Las estrategias ubicadas en este cuadrante provocan alta influencia del sistema hacia el elemento y baja influencia del elemento hacia el sistema, es decir, que su implementación provocaría fuertes impactos en los demás elementos del sistema, por estar en la zona de poder.

E4: Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva.

E5: Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos.

E10: Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de Tabacos del sol.

E11: Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de Tabacos del sol.

La implementación de las estrategias E4 y E5 es indispensables, en vista que son las que definirían el perfil estratégico del negocio y por medio de las mismas se diseñaría la documentación de soporte de la administración y organización.

Es muy importante implementar la E10, antes de ingresar a nuevos segmentos de mercado y ampliar el negocio para vender los productos a otros clientes y ampliar la cartera de productos; porque todos esos elementos se estudian en un plan de negocio.

En el caso de E11, provocaría una transformación en la planta y procesos de producción; esto repercutirá en mejorar la productividad y los controles de calidad.

CUADRANTE I: En esta zona se produce baja influencia del sistema sobre el elemento y baja influencia del elemento sobre el sistema. En este cuadrante se ubican dos estrategias, que, aunque tendrían un impacto lento, contribuirían en la modernización del negocio y afrontar de mejor forma los riesgos.

E8: Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado.

E12: Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos.

CAPÍTULO III:

PLAN DE ACCIÓN



CAPÍTULO III: PLAN DE ACCIÓN

3.1 Enunciados estratégicos de Tabacos del Sol

3.1.1 *Objetivos Estratégicos.*

En este apartado se establecen los objetivos estratégicos sobre las cuales se integrarán las estrategias del negocio, mismos que servirán de base para la validación y verificación de su cumplimiento. Se pretende que Tabacos del Sol se establezca como líder en el mercado de puros del sector, se consolide como un negocio moderno, que oferte productos variados de calidad y que acceda a nuevos segmentos; lo que le permitirá alcanzar mayor rentabilidad y una posición competitiva.

En la tabla 16 se describe el detalle de cada uno de los objetivos estratégicos.

Tabla 17: Objetivos estratégicos de TABACOS DEL SOL S, A

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE TABACOS DEL SOL S.A |
|--|
| Consolidar a TABACOS DEL SOL S.A en el mercado de puro, como una empresa innovadora y moderna; mediante la diversificación de productos, que cuenta con los recursos, imagen corporativa y perfil estratégico para alcanzar una posición competitiva. |
| Ingresar en nuevos segmentos de mercado, estableciendo alianzas estratégicas con proveedores, clientes y colaboradores; auxiliándose de productos variados, plataformas tecnológicas, marketing digital, políticas de créditos y diferenciación de precios. |
| Incrementar la rentabilidad del negocio, mediante la mejora de los procesos de producción, controles de calidad, gestión de riesgo y tecnificación de la planta de producción. |

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se ejecute este plan se espera que la empresa pueda ampliar su cartera de productos y clientes, así como establecer alianzas con diferentes actores, para salir del estado de pasividad comercial que mantiene actualmente. Por lo que se espera, que una vez que la empresa se consolide y logre su expansión, alcance una mayor productividad y rentabilidad; posicionándose como empresa de referencia en la producción y exportación de puros del país.

En la tabla 18, se muestran las estrategias con respecto a cada uno de los objetivos.

Tabla 18: Objetivos estratégicos vs estrategias seleccionadas.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS |
|--|--|
| Consolidar a TABACOS DEL SOL S.A en el mercado de puro, como una empresa innovadora y moderna; mediante la diversificación de productos, que cuenta con los recursos, imagen corporativa y perfil estratégico para alcanzar una posición competitiva. | E3: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal. |
| | E4: Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva. |
| | E5: Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos. |
| Ingresar en nuevos segmentos de mercado, estableciendo alianzas estratégicas con proveedores, clientes y colaboradores; auxiliándose de productos variados, plataformas tecnológicas, marketing digital, políticas de créditos y diferenciación de precios. | E7: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad. |
| | E8: Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado. |
| | E9: Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad. |
| | E10: Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de TABACOS DEL SOL S.A. |
| | |

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIAS |
|--|--|
| Consolidar a TABACOS DEL SOL S.A en el mercado de puro, como una empresa innovadora y moderna; mediante la diversificación de productos, que cuenta con los recursos, imagen corporativa y perfil estratégico para alcanzar una posición competitiva. | E11: Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de TABACOS DEL SOL S.A. |
| | E12: Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos.(D8,A1,A3,A5,A6) |

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2 Misión.

La misión estará orientada a la innovación, diversificación y calidad de los productos; pero también considerando elementos diferenciadores de Tabacos del Sol, orientados a ser reconocidos internacionalmente y contar con el personal idóneo. La misión propuesta se describe a continuación:

“Fabricar productos de calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros consumidores, a través de puros de alto valor y reconocidos internacionalmente; respaldados por procesos efectivos, personal comprometido y constante innovación”.

3.1.3 Visión.

Se proyecta como visión, la que permitirá posicionar la empresa como líder en el mercado, que se base en altos estándares de calidad y con una planta de producción que garantice la productividad y buenas prácticas de manufactura. Por lo que se ha definido la siguiente visión.

“Ser empresa líder en el mercado de puros, reconocida por su calidad, productividad, innovación, satisfacción del consumidor y buenas prácticas de manufactura”.

3.1.4 Valores.

En este apartado se proponen algunos valores que repercutirán en la calidad de los productos, responsabilidad, trabajo en equipo, productividad, y modernización tecnológica del negocio.

Innovación: Somos capaces de modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.

Vocación de calidad: Poner todos los esfuerzos para satisfacer las expectativas de los clientes, con la entrega, calidad, vocación, dedicación y pro actividad.

Orientación al servicio: Capacidad de todos los funcionarios de la empresa Tabacos del sol, para satisfacer las necesidades de los consumidores; por lo que deben trabajar para conocer sus necesidades, gustos y preferencias.

Trabajo en equipo: Esto se hará para conseguir armonía en el trabajo individual, que conlleva a cumplir las metas grupales y que exista una adecuada comunicación y coordinación.

Responsabilidad: Los empleados, colaboradores y proveedores de la empresa, trabajaran basado en un profundo sentido de responsabilidad y el buen cumplimiento de tareas en las fechas establecidas, para garantizar la efectividad en la producción y atención al cliente.

Respeto: Fomentar un trato de respeto entre dos empleados, que repercuta en un clima laboral agradable y de mayor cooperación.

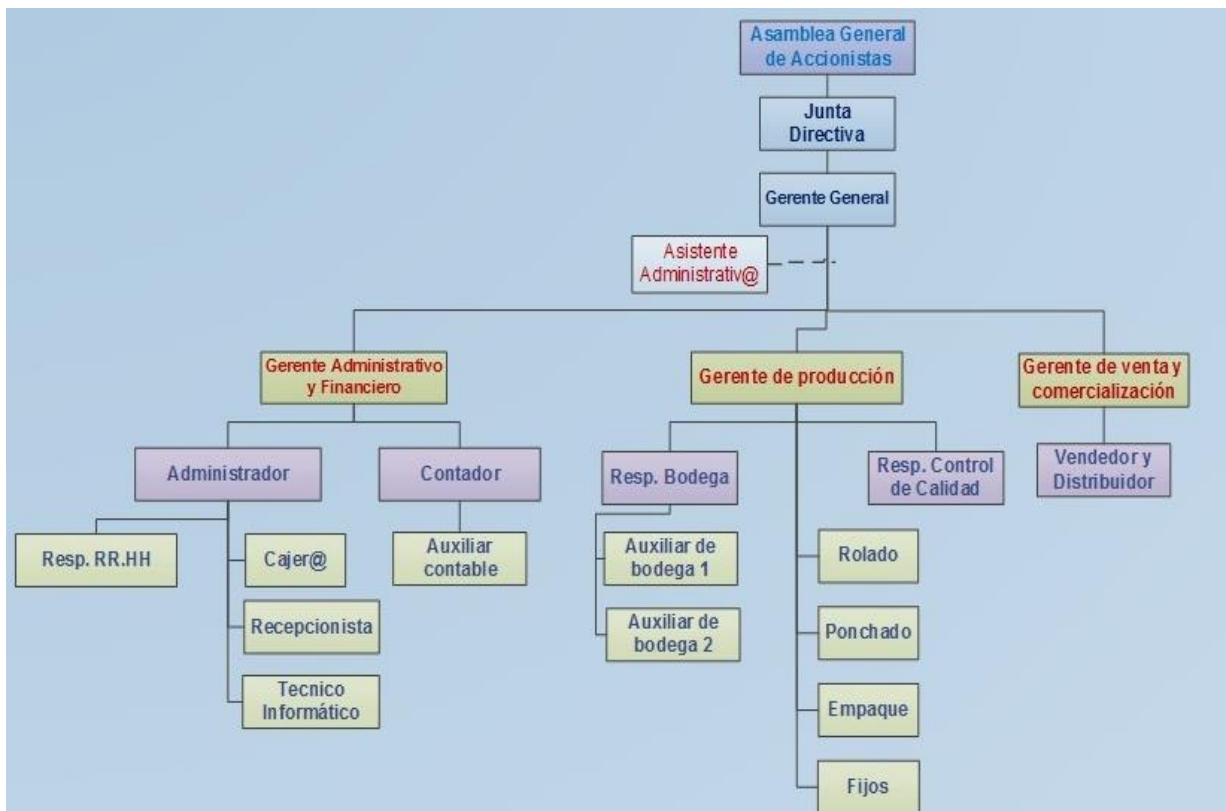
3.1.5 Organigrama propuesto.

Según las características de la empresa, se ha propuesto que se cuente con una organización simple, cuyo personal fijo estará concentrado mayormente en la producción, y algunos servicios que necesita se realizarán con personal contratado en el momento que se necesite. Los cargos que se proponen, están orientados a convertir a Tabacos del Sol, en un negocio formal, organizado y con una adecuada gestión administrativa y comercial.

La organización tendrá una estructura vertical, donde la delegación de la autoridad será de arriba hacia abajo, y directrices estratégicas de la empresa estarán en función del nivel directivo (Gerente General) orientadas desde la junta directiva. Cabe señalar que los cargos que se proponen son de gran importancia para poder implementar el plan estratégico, basado en una nueva forma de trabajo, procesos de producción, comercialización y atención a los clientes.

Como la empresa es una sociedad anónima, por encima de la gerencia general se encuentra la Junta Directiva y la Junta General de Accionistas como órganos de organización establecidas por el Código del Comercio de Nicaragua, pero estas no participan de forma activa en la gestión diaria del negocio.

Figura 4: Organigrama propuesto para TABACOS DEL SOL



Fuente: Elaboracion propia.

Para implementar la organización propuesta, se contará con los siguientes nuevos cargos: 1 Gerente de ventas y comercialización, 1 Gerente de Producción, 1 Gerente Administrativo Financiero, 1 Asistente Administrativo@, 1 Técnico Informático, 1 Vendedor y 1 Cajero; cuyos montos salariales se pueden revisar en el archivo adjunto a este documento llamado: ***Tablas y Cálculos Plan Estratégico Tabacos del Sol.***

El Gerente de ventas y comercialización con su equipo se encargarán de las estrategias de publicidad y mercadeo; el Gerente de producción es quien se encargará de toda la gestión para la elaboración de puros y otros procesos relacionados, quien se auxiliará del personal de bodega; el Gerente administrativo financiero se encargará con el personal subordinado, de la administración y organización del negocio, así como de garantizar el funcionamiento, mantenimiento y adquisición de los recursos requeridos en la empresa.

El Gerente general, será el responsable de la gestión estratégica de la empresa, apoyándose del Asistente administrativo y asesores que podrían contratar temporalmente; siguiendo las orientaciones de la Junta directiva.

Por lo que, con la nueva organización se contrataran a 7 empleados, que contribuirán en mejorar la administración, productividad, promoción y calidad de los productos, así como mejor la atención a los clientes y colaboradores.

3.2 Estrategias a ejecutar en Tabacos del Sol

Según la situación actual de la empresa, es necesario realizar acciones orientadas a incrementar la rentabilidad, ampliar el mercado, mejorar la calidad, y diversificar los productos. Por lo que se hace necesario implementar estrategias que garanticen mayor liderazgo, sostenibilidad y productividad.

Tabacos del Sol es una mediana empresa que actualmente está en un proceso de supervivencia, por lo tanto, se debe buscar primero su consolidación y posicionamiento, para luego crecer en el mercado, hasta alcanzar mayor rentabilidad a mediano plazo. Por lo que las estrategias seleccionadas están orientadas en el siguiente orden: ***posicionamiento, crecimiento y rentabilidad***.

En esta parte de la tesis se describen las estrategias que forman parte del Plan de Acción, definiendo las acciones a realizar, áreas involucradas, recursos requeridos para su implementación y las metas que se esperan alcanzar. A continuación, se presenta detalladamente cada una de las estrategias.

3.2.1 Estrategia 3.

“Diseñar un plan de mejora continua, orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal”.

Esta estrategia contribuirá para que la empresa cuente con un instrumento que le permita identificar, controlar y dar seguimiento a los diferentes escenarios. Lo que se busca es que Tabacos del sol, tenga ventajas competitivas al consolidarse como un negocio que está en constante innovación e implementación de mejoras continuas para enfrentarse a los retos de la globalización. Por lo que se posicionara como una organización que utiliza equipos y medios tecnológicos avanzados, integrando en sus procesos recursos que repercutan en mayor efectividad, optimización y gestión de riesgos del entorno. Entre los aspectos a considerar, se encuentran los siguientes:

- ✓ Brindar mejor atención al cliente y colaboradores
- ✓ Planta de producción innovadora y de acuerdo a la diversificación de los productos que demanda el mercado.
- ✓ Optimizar los recursos, satisfacer las necesidades y aspiraciones de los clientes, proveedores y colaboradores.
- ✓ Innovación en los procesos de producción y calidad de los productos.

Tabla 19: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 3.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|---|--|---|--|---------|
| Planificación del Plan de Mejora continua | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente administrativo financiero y Asistente administrativo@ | | Planificado el proceso de elaboración del plan de mejora de Tabacos el Sol | 2020 |
| Diseño del Plan de Mejora continua del negocio | | Pago a experto para elaborar el plan de mejora de la empresa | Elaborado el plan de mejora del negocio | |
| Inversión en la capacitación sobre el diseño y ejecución del plan de mejora | | Inversión en Capacitación del personal sobre la imagen y enunciados estratégicos de marketing de la empresa. | Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre la imagen y perfil estratégico de TABACOS DEL SOL S.A. | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.2 Estrategia 4.

“Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva”.

Es de gran importancia que se defina el perfil estratégico de la empresa, ya que actualmente funciona más bien como un taller o planta que elabora productos requeridos por un cliente. Pero que la imagen corporativa, originalidad y marca de los productos, generara un impacto competitivo para el negocio.

Con esta estrategia se busca como conseguir una buena imagen ante los consumidores y la fidelización de los clientes hacia la marca. Por lo que, en este caso se han integrado una serie de elementos de gran importancia para posicionar estratégicamente a Tabacos del sol.

Tabla 20: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 4.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|---|--|--|--|---------|
| Diseñar la imagen corporativa y perfil estratégico de TABACOS DEL SOL S.A.(Consultor externo) | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente de producción, | Pago a consultor para diseñar la imagen y perfil estratégico de la empresa. | Diseñada y autorizada la imagen corporativa y perfil estratégico de TABACOS DEL SOL S.A. | 2019 |
| Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa | Gerente administrativo y Asistente administrativo@ | Inversión en Capacitación del personal sobre la imagen y enunciados estratégicos. | Capacitado el 100% del personal de la empresa sobre la imagen y perfil estratégico de TABACOS DEL SOL S.A. | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.3 Estrategia 5.

“Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos”.

Con la aplicación de esta estrategia, Tabacos del Sol se diferenciará de la competencia, porque tendrá definida las funciones de los cargos, elevar el grado de formalización y descentralizar la toma de decisiones, desarrollando el concepto

de empowerment; para alcanzar mayor nivel de comunicación, trabajo en equipo, altos niveles de productividad, y enfrentar los riesgos y escenarios adversos.

Con la implementación de esta estrategia, la organización se consolidará como una empresa que cuenta con dirección y gestión formal de los recursos humanos, se formalizará la documentación de soporte de la gestión administrativa; lo que le permitirá realizar de forma efectiva el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, y contar con un organigrama formalmente definido y adaptado a la realidad del negocio.

La ejecución de las actividades de esta estrategia permitirá ejercer un control adecuado en la asignación de responsabilidades, las funciones para los cargos estarán equilibradas y la asignación de tareas estará conforme los lineamientos para los que fueron contratados. Su implementación estara a cargo de la gerencia general, administrador, responsable de recursos humanos y asistente administrativa; lo que permitira poder ofertar los productos de calidad, mejorar la atencion a los clientes y contar con personal calificado.

Tabla 21: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 5.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|---|--|--|--|---------|
| Definir y formalizar la Organización de la empresa | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente Administrativo y Financiero | Contratación de experto para elaborar el manual de funciones y de procedimientos | Diseñada la documentación de soporte de la gestión administrativa y organizacional de la empresa | 2019 |
| Elaborar Manual de Funciones | | | | |
| Diseñar Manual de procedimientos | | | | |
| Contratación del Personal: Gerente de Ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente Administrativo y Financiero | | Pago de personal de Gerente de ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente administrativo financiero, Asistente administrativo, Técnico Informático, Vendedor y Cajero | Contratado el 100% del personal de las gerencias de TABACOS DEL SOL S.A | |
| Contratación de: Asistente Administrativa@, Técnico informático, Vendedor@, Cajero@ | | | | |
| Diseñar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento de los RH. | | Inversión en la elaboración de la documentación de soporte de administración de la empresa | Instituida el 100% de la documentación de evaluación, seguimiento y control de los recursos humanos de TABACOS DEL SOL S.A | |
| Impresión del Manual de Funciones y Fichas ocupacionales | | Impresión de Manual de Funciones y Fichas Ocupacionales | Capacitado el 100% del personal de la empresa, sobre el uso y aplicación de la documentación de la empresa | |
| Capacitación sobre la documentación de soporte de la Administración de TABACOS DEL SOL S.A | | Inversión en capacitación sobre documentación de la empresa. | | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.4 Estrategia 7.

“Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad”.

Es importante que la empresa y su relación con los proveedores, productores de tabacos y distribuidores, estén siempre en excelentes condiciones. Por lo que hay que mejorar la situación actual, asegurando la adquisición de los insumos, materia prima y demás recursos que requiere el negocio.

Tabacos del Sol debe establecer relaciones estratégicas con los productores de tabacos y otros clientes que demandan sus productos en el exterior; así como con los colaboradores y empleados; se debe aprovechar la experiencia que tiene el negocio, y la facilidad de interacción con instituciones que ofrecen créditos financieros. Por lo que hay que explotar dichas relaciones y asegurar la continuidad del negocio, en los niveles y condiciones que repercutan en mayor rentabilidad.

En la siguiente tabla, se muestran a detalle las actividades que se deben llevar a cabo y cada uno de los factores que servirán de base para el control y seguimiento.

Tabla 22: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 7.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|--|---|---|--|---------|
| Realizar el estudio sobre “alianzas estratégicas” de TABACOS DEL SOL S.A. | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente administrativo y Asistente administrativo@ | Pago a consultor para asesorar al equipo de gerentes | Diseñada y autorizada las alianzas estratégicas de Tabacos del Sol S.A. | 2020 |
| Gestionar ante los proveedores y distribuidores del negocio, para establecer relaciones comerciales. | | Pago a consultor para elaborar las estrategias de alianza con proveedores y colaboradores | Realizada la gestión con los diferentes proveedores y colaboradores de Tabacos el Sol | |
| Capacitación sobre la aplicación efectiva de las alianzas estratégicas. | | Inversión en capacitación y reunión sobre la aplicación efectiva de alianzas estratégicas | Capacitado el 100% del personal de la empresa, sobre la aplicación de las nuevas alianzas estratégicas | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.5 Estrategia 8.

“Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatización de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado”.

Es importante que se realicen acciones para la modernización de la empresa, utilizando tecnologías, sistemas de información y recursos, que repercutan en mayor productividad y calidad; contribuyendo en que se alcance la máxima rentabilidad y competitividad en el mercado.

Tabla 23: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 8.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|--|--|--|---|---------|
| Planificación de la adquisición del mobiliario, hardware, equipos, componentes y LAN | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente administrativo financiero, Técnico Informático | Pago a Ingeniero en sistemas para asesorar en la adquisición del hardware, software, equipos y red LAN | Adquirido el equipamiento informático que servirá de soporte de la gestión administrativa del negocio | 2021 |
| Comprar el equipamiento tecnológico e informático | | Inversión en hardware, mobiliario, equipos y tecnología requerida por el negocio | | |
| Instalación y Configuración de las estaciones de trabajo, servidor y equipos | | Pago por la instalación y configuración de la red LAN y equipos informáticos de la empresa | Instalado y configurado el hardware y software de TABACOS DEL SOL S.A | |
| Adquisición de consumibles y materiales de oficina | | Inversión en compra de consumibles y materiales de oficina | Garantizados los consumibles y materiales de oficina para la operación del negocio | |
| Instalación y Configuración de la red LAN | | Inversión en compra de consumibles y materiales de oficina | Instalado y configurado la red de Tabacos del sol S.A | |
| Compra de equipos y medios de seguridad | | Inversión en compra de equipamiento para seguridad y gestión de riesgos | Comprado los equipos para seguridad y señalización | |
| Diseñar la Pagina de Facebook | | Pago a consultor para diseñar y configurar las | Funcionando las redes sociales de la empresa, para interactuar con los clientes, | |
| Diseñar página o canal en YouTube | | | | |

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa | | redes sociales de la empresa | y promocionar los productos | |
| Capacitación del personal sobre las técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales. | | Inversión en capacitación al personal sobre el marketing digital | Capacitado el personal sobre el uso de la redes sociales y marketing digital | |
| Adquisición del software enlatado para facturación, inventario y recursos humanos | | Inversión en el proceso de adquisición de los sistemas de información | Funcionando el software enlatado para gestión de venta, inventario y recursos humanos | |
| Capacitación sobre el uso y administración del Sistema de Ventas e Inventario y equipamiento informático | | Inversión en logística para realizar la capacitación. | Garantizada la Capacitación del 100% del personal de la empresa que se encargara de la operación y administración del sistema de información y equipamiento tecnológico | |

Fuente: Elaboración Propia.

Entre los beneficios generales que se tendrían al aplicar esta estrategia, están:

- ✓ Modernizar la plataforma de Hardware, software y redes, y reducir los costos por mantenimiento de los equipos, herramientas y maquinaria actual.
- ✓ Integrar en su infraestructura tecnológica, las herramientas TIC, que le permitirán desarrollar estrategias agresivas de mercadeo y publicidad.
- ✓ Adquirir la plataforma requerida para la operación de los procesos del negocio, y mejorar la interacción con los clientes mediante redes sociales y páginas web.

- ✓ Utilizar herramientas y equipos, que mejoren la productividad y calidad.
- ✓ La adquisición del software enlatado y recursos tecnológicos, contribuirá para que la empresa tenga los siguientes impactos:
 - Reducir el tiempo para ejecutar los procesos y optimizar el uso de recursos, porque se disminuirá la utilización de papel, contratación de personal y otros bienes requeridos en la administración.
 - Contar con una herramienta de control, seguimiento y administración de las ventas y recursos humanos.
 - Garantizar el acceso inmediato a la información, para contribuir en una efectiva toma de decisiones.

En el caso de esta estrategia se decidió realizar un análisis técnico – económico que se puede visualizar en el ***anexo 9.6 Estudio técnico económico para compra de equipo tecnológico.***

3.2.6 Estrategia 9.

“Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad”.

Para ampliarse a otros mercados, se busca captar nuevos clientes, ofertar variedad de productos y ofrecer opciones de pagos y descuentos. El diagnóstico realizado demostró que Tabacos del Sol actualmente está orientado a un único cliente, que no le permite tener certeza de su potencial de crecimiento y fidelidad.

Esta estrategia estará acompañada del uso de plataformas tecnológicas, redes sociales y la página web; para promocionar, acceder a información de clientes

potenciales, realizar estímulos mercadotécnicos y mejorar la estabilidad del negocio.

Para realizar las actividades que se plantean, se tendrá como insumo principal los resultados obtenidos del plan de negocio, para alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes; siendo necesario incrementar los esfuerzos en la investigación comercial, para obtener información que le permita adaptar los productos a las necesidades del cliente y negocio.

Tabla 24: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 9.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|---|--|---|---|---------|
| Pago a un consultor externo en la elaboración de las técnicas y estrategias innovadoras de precios, promoción, atención al cliente y gestión de los nuevos segmentos de mercado | Gerencia General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente administrativo financiero, Técnico Informático | Inversión en el pago a consultor externo para asesorar en el diseño de la página web. | Establecidas las estrategias de precios, promoción, atención al cliente y gestión de los segmentos de mercado | 2022 |
| Pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los productos | | Honorario para pago al consultor que elabora el plan de mejora y diversificación de productos | Elaborado y aprobado el plan de mejora continua y diversificación de Tabacos del Sol S.A | |
| Pago a consultor externo para el diseño de la página web de Tabacos del Sol | | Pago a experto externo para diseño de la página web de la empresa | Diseñada la Página Web de Tabacos del Sol S.A, para ingresar en nuevos segmentos de mercado, publicidad y seguimiento de clientes | |
| Contratación y pagos iniciales al ISP y alojamiento de la página web | | Inversión en el pago al ISP y servicio de alojamiento | Pagado el servicio de ISP y alojamiento de la página web del negocio | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.7 Estrategia 10.

“Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de Tabacos del Sol S.A”.

Uno de los aspectos más importantes para mejorar la situación actual de Tabacos del Sol, es que se amplié la cartera de productos; para aprovechar la amplia experiencia que tiene la empresa en el mercado, la disponibilidad de materia prima en el sector y la posibilidad de realizar contratos de venta con otros clientes.

Los resultados de este estudio servirán de base para decidir sobre la creación de nuevas sucursales, ampliación a otros mercados, y la diversificación. Es por ello que se hace necesario elaborar un plan de negocio, donde se pueda conocer cuál es la situación del entorno, la demanda, oferta, competencia, precios, así como identificar los segmentos y productos que son preferidos por los clientes. Por lo que se deben identificar los canales de comercialización más rentables, los gustos y preferencias de los clientes y posibilidades de expansión.

Tabla 25: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 10.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|--|--|--|--|---------|
| Diagnostico general de la situación actual de la empresa | Actividades, General, Gerente de ventas y comercialización, Gerente administrativo financiero, Técnico Informático | | Elaborado el Diagnóstico de la Situación actual de la empresa | 2021 |
| Elaborar Plan de Negocio de Tabacos el Sol | | Pago a consultor externo para elaborar el Plan de Negocio de la empresa. | Formulado y aprobado el Plan de Negocio de Tabacos el Sol. | |
| Capacitación sobre el Plan de Negocio de Tabacos el sol | Gerente de ventas y comercialización, Gerente Administrativo, asistente administrativo, vendedor | Inversión en capacitación del personal, sobre el Plan de Negocio de Tabacos del sol S.A. | Capacitado el 100% de personal sobre la nuevas estrategias de gestión del negocio. | |
| Impresión de ejemplar del Plan de Negocio | | Pago por la impresión y empastado del plan de negocio | Impreso y empastado el plan de negocio de la empresa. | |

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se implemente esta estrategia, la organización contara con un documento de planificación estratégica orientado a su negocio. Es por ello que se tendrá de forma detallada el producto que se debe vender, las estrategias de comercialización y promoción, plan de inversiones, y otros aspectos de interés sobre el mercado.

3.2.8 Estrategia 11.

“Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de TABACOS DEL SOL S.A.”

El diseño de los procesos, planta, manual de servicio y atención al cliente; permitirá reducir los costos y tiempo de producción, disminuir los riesgos de accidentes y desechos, así como mejorar la calidad de los productos.

La empresa contará con un documento formal donde se establezcan las estrategias, políticas y normas para la atención a los clientes; se definirán los procedimientos que permitan homogenizar los procesos. En el manual se deben integrar parámetros de calidad que los diferencien del resto de competidores, concentrándose en la mejora continua, innovación, creatividad y satisfacer las máximas expectativas de los clientes.

Tabla 26: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 11.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|---|---|--|---|---------|
| Elaboración de manuales y formatos de atención al cliente | Gerente general, Gerente de ventas y comercialización, Gerente | Pago a consultor para elaborar manuales y formatos de atención al cliente | Diseñado y aprobados los manuales y formatos de atención al cliente de Tabacos el Sol S.A | 2022 |
| Capacitación al personal en temas de atención al cliente, estrategias de seguimiento y mejora continua. | Administrativo, asistente administrativo, vendedor | Inversión en capacitación sobre atención al cliente, estrategias de seguimiento y mejora continua | Capacitado el 100% del personal sobre atención al cliente y estrategias de mejora continua | |
| Impresión de manuales y formatos de atención al cliente | Asistente administrativo@ | Desembolso por impresión de manuales y formatos | Impreso los manuales y formatos de la empresa | |
| Rediseño de los procesos administrativos y de producción | Gerente general, Gerente de ventas y comercialización, Gerente | Retribución a experto para el rediseño de procesos y planta de producción | Rediseñados los nuevos procesos y planta de producción de Tabacos del Sol | |
| Rediseño de la planta de producción | Administrativo, Gerente de producción | | | |
| Estudio técnico para la adquisición de herramientas y equipos modernos para la producción de tabaco | Gerente de producción | Inversión en la compra de herramientas y equipos para la nueva planta de producción | Terminado el estudio para la adquisición de las herramientas y equipos para la elaboración de los productos | |
| Elaboración de manual de gestión y control de calidad | Gerente general, Gerente de ventas y comercialización, Gerente Administrativo, Gerente de producción, asistente administrativo@ | Inversión en pago a ingeniero industrial para diseñar los procesos y manual de gestión de la calidad | Elaborado el manual gestión de la calidad de la empresa | |
| Capacitación sobre los nuevos procesos y controles de calidad | | Inversión en capacitación al personal relacionado con los procesos y controles de calidad | Capacitado el 100% del personal sobre los procesos y gestión de calidad | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.2.9 Estrategia 12.

“Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos”.

Esta estrategia es de gran importancia, porque gestionara los peligros que la puedan impactar de forma directa e indirecta, y prepararse para gestionar, mitigar o eliminar cualquier riesgo potencial o real que se pueda producir en el negocio.

Es indispensable que Tabacos del Sol, cuente con un plan de contingencia ante los diferentes escenarios que se puedan producir a futuro; ya sea por la aparición de nuevos negocios, accidentes, escenarios peligros para los empleados y colaboradores, cambios bruscos a nivel político y económico. Por lo tanto, con esta estrategia la empresa contara con mecanismos que le permitirán identificar, controlar y dar seguimiento a los diferentes fenómenos que puedan afectar a la empresa.

Tabla 27: Actividades, recursos y metas de la Estrategia 12.

| ACTIVIDADES | ÁREAS INVOLUCRADAS | RECURSOS | META | PERIODO |
|--|--|--|---|---------|
| Identificación de riesgos, amenazas, y planificación del diseño del plan de contingencias, control y seguimiento. | Gerente general, Gerente de ventas y comercialización, Gerente Administrativo, Gerente de producción | Pago a consultor externo para elaborar el plan de gestión de riesgos, mitigación y recuperación ante fallos | Elaborado el documento para la gestión y mitigación de riesgo, así como la recuperación ante fallos | 2023 |
| Pago a un consultor externo para elaborar el plan de gestión de riesgos, seguimiento y recuperación ante fallos ⁷ | | | | |
| Construcción de señalizaciones, guías de trabajo y políticas de seguridad e higiene ocupacional | | Inversión para el pago a empresa o consultor externo que construya las señalizaciones y políticas de seguridad e higiene | Construida las señalizaciones, guías de trabajo y políticas de seguridad e higiene ocupacional | |
| Capacitación del personal sobre el plan de riesgos, contingencias y recuperación ante fallos | | Gastos en capacitación del personal de la empresa | Capacitado el 100% del personal sobre el plan de gestión de riesgo y recuperación ante fallos | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Matriz de objetivos y estrategias a ejecutar en Tabacos del Sol

En este apartado se presentan elementos que son de gran importancia en la planeación estratégica de Tabacos del sol, porque le provee los instrumentos de control y seguimiento necesarios, tendientes a ubicar a la empresa en una posición competitiva y contar con guías que garanticen el cumplimiento de sus objetivos.

En este apartado se detalla un planteamiento programático a fin de alcanzar los objetivos propuestos, mediante la ejecución de las acciones correspondientes. Contiene la programación de las estrategias que serán ejecutadas durante los siguientes 5 años, y que deben integrarse en los planes de gestión y el presupuesto de la empresa; para que cuenten con los recursos requeridos y puedan llevarse a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

Como se observa en el plan, la estrategia 9 referido a la ampliación en nuevos segmentos de mercado, se implementará después que se realice un estudio formal llamado plan de negocio, donde se definirán las estrategias de precios, canales de comercialización e innovación en los productos. Mientras que el rediseño de procesos, la nueva planta de producción y los controles requeridos, se decidió ejecutarlos en el año 2022; considerando que provocará una transformación en la forma de producción y controles requeridos.

En cada una de las estrategias propuestas, se establecen fuentes potenciales de financiamiento, la proyección del año en que será ejecutada, así como las áreas que estarán involucrados directa o indirectamente. Cabe señalar que cuando se hace referencia a la fuente de financiamiento, TAB.SOL se refiere a que este proyecto sería financiado con fondos propios de la empresa y FIN.EXT es cuando se debe de buscar financiamiento externo por medio de instituciones o entidad que están dispuestos a prestar financiamiento.

Tabla 28: Matriz de objetivos y estrategias a ejecutar en Tabacos del sol.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ESTRATEGIA | PERIODO DE EJECUCIÓN | | | | | FUEN DE FINAN | |
|---|---|----------------------|------|---------|------|-------|-------------------------------------|----------|
| | | CORTO | | MEDIANO | | LARGO | TAB SOL | FIN. EXT |
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023+ | | |
| Consolidar a TABACOS DEL SOL S.A en el mercado de puro, como una empresa innovadora y moderna; mediante la diversificación de productos, que cuenta con los recursos, imagen corporativa y perfil estratégico para alcanzar una posición competitiva. | E4: Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva. | X | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | E5: Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos. | X | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | E3: Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal. | | X | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | | | | | | | | |
| | E7: Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad. | | X | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| | E8: Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado. | | | X | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|---|---|---|---|--|
| Ingresar en nuevos segmentos de mercado, estableciendo alianzas estratégicas con proveedores, clientes y colaboradores; auxiliándose de productos variados, plataformas tecnológicas, marketing digital, políticas de créditos y diferenciación de precios. | E10: Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de Tabacos del sol S.A. | | | | X | | | ☑ | | |
| | E9: Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad. | | | | | X | | | ☑ | |
| | | | | | | | | | | |
| Incrementar la rentabilidad del negocio, mediante la mejora de los procesos de producción, controles de calidad, gestión de riesgo y tecnificación de la planta de producción. | E11: Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de Tabacos del sol S.A. | | | | | X | | | ☑ | |
| | E12: Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos. | | | | | | X | | ☑ | |
| | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Presupuesto para implementar el plan estratégico

Una vez definido el plan de acción, en este apartado se detallan las inversiones y gastos para implementar cada uno de los proyectos o actividades. Porque se requiere de un presupuesto financiero que permita que Tabacos del Sol se adapte a cualquier situación en el periodo de desarrollo, entre los años 2019 al 2023; ampliando el mercado y la cartera de productos, satisfaciendo los gustos y preferencias de los clientes y mejorando la infraestructura y recursos con los que cuenta el negocio actualmente; para mejorar la calidad y efectividad que demanda el mercado.

Cabe señalar, que los montos que se muestran en las tablas de este acápite, se obtuvieron de consultas realizadas a profesionales especializados en estas ramas y cotizaciones que se pueden revisar en el anexo **9.5 Cotizaciones**. Por lo que son datos son reales y corresponden a la fecha que se realizó el estudio y se tomó como referencia las particularidades de Tabacos del Sol.

En las siguientes tablas se muestra a detalle el presupuesto que es requerido para implementar cada estrategia, así como los años en que se deben desembolsar y los montos totales que deben invertirse.

Tabla 29: Presupuesto de la estrategia 4.

ESTRATEGIA 4:

Establecer la imagen corporativa y perfil estratégico de la empresa, orientada a posicionar la marca, proyectar el negocio y ubicarse en una posición competitiva.

| INVERSIÓN Y COSTOS EN ESTRATEGIA E4 | | | |
|--|----------|----------------|-----------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Diseñar la imagen corporativa y perfil estratégico de TABACOS DEL SOL S.A(Consultor externo) | 1 | C\$ 9,425.61 | C\$ 9,425.61 |
| Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa | 1 | C\$ 5,450.00 | C\$ 5,450.00 |
| Total | | | C\$ 14,875.61 |

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de la estrategia 4, será de gran importancia, en vista que será el punto de partida para cambiar la imagen y perfil negocio; que serán elementos indispensables para mejorar la relación con el cliente, potenciar la marca y comenzar a ubicarse de forma competitiva en el mercado de puros.

Tabla 30: Presupuesto de la estrategia 5.

ESTRATEGIA 5:

Definir formalmente la organización de la empresa, la documentación de soporte (Manual de funciones, Manual de procesos, normas y controles de calidad y otros documentos de apoyo) y contratar el personal idóneo para producir y ofertar los productos.

| INVERSIÓN Y COSTOS EN ESTRATEGIA E5 | | | |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Definir y formalizar la Organización de la empresa | 1 | C\$ 2,356.40 | C\$ 2,356.40 |
| Elaborar Manual de Funciones | 1 | C\$ 9,425.61 | C\$ 9,425.61 |
| Diseñar Manual de procedimientos | 1 | C\$ 6,283.74 | C\$ 6,283.74 |
| Contratación del Personal: Gerente de Ventas y comercialización, Gerente de producción, Gerente Administrativo y Financiero | 1 | C\$ 920,693.58 | C\$ 920,693.58 |
| Contratación de: Asistente Administrativa@, Técnico informático, Vendedor@, Cajero@ | 1 | C\$ 644,485.51 | C\$ 644,485.51 |
| Diseñar Instrumentos de Evaluación, Control y Seguimiento de los RH. | 1 | C\$ 4,712.81 | C\$ 4,712.81 |
| Impresión del Manual de Funciones y Fichas ocupacionales | 1 | C\$ 2,356.40 | C\$ 2,356.40 |
| Capacitación sobre la documentación de soporte de la Administración de TABACOS DEL SOL S.A | 1 | C\$ 6,390.00 | C\$ 6,390.00 |
| Total | | | <u>C\$ 1,596,704.05</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de esta estrategia, se diseñó una planilla donde se puede visualizar el salario que ganara cada empleado, las retenciones de ley y los aprovisionamientos que se hacen para el pago de las vacaciones y treceavo mes. Por lo que por favor revise el archivo ajunto a este trabajo, con el archivo que se llama: **TABLAS Y CALCULOS PLAN ESTRATEGICO TABAC EL SOL. DEFENSA.**

Tabla 31: Presupuesto de la estrategia 3.

| | | | |
|---|---|-----------------------|------------------------------|
| ESTRATEGIA 3: | Diseñar un plan de mejora continua orientado a la modernización y actualización de la infraestructura física, planta de producción, equipamiento tecnológico y capacitación al personal. | | |
| | COSTO E INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E3 | | |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Planificación del Plan de Mejora continua | 1 | C\$ 1,000.00 | C\$ 1,000.00 |
| Diseño del Plan de Mejora continua del negocio | 1 | C\$ 10,996.55 | C\$ 10,996.55 |
| Inversión en la capacitación sobre el diseño y ejecución del plan de mejora | 1 | C\$ 6,500.00 | C\$ 6,500.00 |
| Total | | | <u>C\$ 18,496.55</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

El plan de mejora será un elemento de gran importancia para mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa, ya que luego de realizar un diagnóstico, permitirá mejorar aquellos elementos que son de interés estratégico, para alcanzar las metas y objetivos a menor plazo y de forma efectiva.

Tabla 32: Presupuesto de la estrategia 7.

ESTRATEGIA 7:

Realizar alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores y colaboradores; que permitirán llegar a más segmentos de mercado, optimizar los recursos y alcanzar mayor competitividad.

| INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E7 | | | |
|--|-----------------|-----------------------|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Realizar el estudio sobre “alianzas estratégicas” de TABACOS DEL SOL S.A. | 1 | C\$ 6,283.74 | C\$ 6,283.74 |
| Gestionar ante los proveedores y distribuidores del negocio | 1 | C\$ 3,927.34 | C\$ 3,927.34 |
| Capacitación sobre la aplicación efectiva de las alianzas estratégicas. | 1 | C\$ 3,950.00 | C\$ 3,950.00 |
| Total | | | <u>C\$ 14,161.08</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se verifico en los diferentes estudios, Tabacos del Sol está en una posición débil y solo depende de un único cliente. El problema se agrava cuando tiene acceso a pocos proveedores y carece de alianzas que le permitan reducir el riesgo en sus operaciones y operar con mayor grado de certeza. Es por ello, que requiere establecer alianzas estratégicas, con proveedores, colaboradores, clientes y redes de contacto; para lograr mayores ganancias, tener disponibilidad de materia prima cuando lo demande y mejorar la relación en el mercado en el que oferta sus productos.

Tabla 33: Presupuesto de la estrategia 8.

ESTRATEGIA 8:

Modernización de la empresa mediante la utilización de tecnologías y sistemas de información, para realizar promoción mediante las plataformas digitales y redes sociales, automatizar de los procesos y control de negocio, y acceder a nuevos segmentos de mercado.

| INVERSIÓN EN ESTRATEGIA E8 | | | |
|--|----------|----------------|-----------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Planificación de la adquisición del mobiliario, hardware, equipos, componentes y LAN | 1 | C\$ 3,141.87 | C\$ 3,141.87 |
| Comprar el equipamiento tecnológico e informático | 1 | C\$ 45,598.90 | C\$ 45,598.90 |
| Instalación y Configuración de las estaciones de trabajo, servidor y equipos | 1 | C\$ 2,000.00 | C\$ 2,000.00 |
| Adquisición de consumibles y materiales de oficina | 1 | C\$ 5,817.26 | C\$ 5,817.26 |
| Instalación y Configuración de la red LAN | 1 | C\$ 1,413.84 | C\$ 1,413.84 |
| Compra de equipos y medios de seguridad | 1 | C\$ 6,657.94 | C\$ 6,657.94 |
| Diseñar la Pagina de Facebook | 1 | C\$ 3,927.34 | C\$ 3,927.34 |
| Diseñar página o canal en YouTube | 1 | C\$ 1,570.94 | C\$ 1,570.94 |
| Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa | 1 | C\$ 1,570.94 | C\$ 1,570.94 |
| Capacitación del personal sobre las técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales. | 1 | C\$ 2,356.40 | C\$ 2,356.40 |
| Adquisición del software enlatado para facturación, inventario y recursos humanos | 1 | C\$ 15,709.35 | C\$ 15,709.35 |
| Capacitación sobre el uso y administración del Sistema de Ventas e Inventario y equipamiento informático | 1 | C\$6,250.00 | C\$ 6,250.00 |
| Total | | | <u>C\$ 96,014.77</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

Para mejorar la forma de trabajo y operatividad de Tabacos del Sol, se necesita contar con equipos tecnológicos y sistemas de información que le permitan automatizar sus procesos y disminuir los tiempos de repuesta. Es por ello, que se ha propuesto adquirir hardware, software, mobiliario y servicios tecnológicos, que convertirán al negocio, en una empresa moderna que se apoya en las TI, para brindar un mejor servicio, controlar y acceder a información inmediata y resolver los problemas con mayor efectividad.

Para el caso de los equipos tecnológicos, se realizó un análisis para seleccionar el proveedor, por lo que revise el anexo **9.6: Estudio técnico económico para compra de equipo tecnológico**

Tabla 34: Presupuesto de la estrategia 9.

| | | | |
|---|--|----------------|-----------------------|
| ESTRATEGIA 9: | Ampliarse a nuevos segmentos de mercado, mediante una mejor publicidad, diferenciación de precios, integración de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas; para mejorar la fidelización de los clientes, el crecimiento y mayor rentabilidad. | | |
| | INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E9 | | |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Pago a un consultor externo en la elaboración de las técnicas y estrategias innovadoras de precios, promoción, atención al cliente y gestión de los nuevos segmentos de mercado | 1 | C\$ 7,854.68 | C\$ 7,854.68 |
| Pago a un consultor externo para elaborar el Plan de Mejora y Diversificación de los productos | 1 | C\$ 7,069.21 | C\$ 7,069.21 |
| Pago a consultor externo para el diseño de la página web de TABACOS EL SOL | | C\$ 7,069.21 | C\$ 7,069.21 |
| Contratación y pagos iniciales al ISP y alojamiento de la página web | 1 | C\$ 5,341.18 | C\$ 5,341.18 |
| Total | | | C\$ 27,334.27 |

Fuente: Elaboración Propia.

Esta estrategia, considera varios aspectos de gran relevancia para Tabacos del Sol. Por un lado, la página web es de gran necesidad en el mundo moderno con el que interactuamos, y le servirá para publicidad e interactuar con los clientes. Pero el estudio para establecer precios, diversificar productos y acceder a nuevos segmentos de mercado, impactaría de forma directa en el aumento de rentabilidad y mejorar la posición comercial de la organización.

Tabla 35: Presupuesto de la estrategia 10.

ESTRATEGIA 10:

Elaborar un plan de negocio, orientado a diversificar los productos y mercado, establecer políticas de precios, descuentos y ampliar los canales de comercialización; considerando el segmento de mercado, la forma y cantidad de productos, que cubran los costos y que generen el margen de ganancia adecuado; para garantizar la rentabilidad del negocio e incentivar a los clientes a consumir los puros de TABACOS DEL SOL S.A.

| INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E10 | | | |
|---|----------|----------------|-----------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| <i>Diagnostico general de la situación actual de la empresa</i> | 1 | C\$ 3,141.87 | C\$ 3,141.87 |
| <i>Elaborar Plan de Negocio de TABACOS EL SOL</i> | 1 | C\$ 15,709.35 | C\$ 15,709.35 |
| Capacitación sobre el <i>Plan de Negocio de TABACOS EL SOL</i> | 1 | C\$ 2,356.40 | C\$ 2,356.40 |
| Impresión de ejemplar del <i>Plan de Negocio</i> | 1 | , C\$ 600.00 | C\$ 600.00 |
| Total | | | <u>C\$ 26,520.43</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

Es muy importante que la empresa elabore un plan de negocio, para poder estudiar a profundidad la situación del mercado, y así conocer sobre los productos más demandados los gustos y preferencias de los clientes. Esto contribuirá, en definir un canal y estrategia de comercialización de mayor impacto y que genere mayores utilidades a la compañía; pero también servirá como insumo principal para decidir en acceder a nuevos mercados, diferenciar productos y precios, y los métodos de publicidad que son requeridos.

Tabla 36: Presupuesto de la estrategia 11.

ESTRATEGIA 11:

Realizar rediseño de los procesos, planta, manual de distribución y atención al cliente; donde se establezcan mecanismos para mejorar la calidad de los productos, mayor control sobre la producción y mitigar los factores externos que pueden amenazar la estabilidad de TABACOS DEL SOL S.A.

| INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E11 | | | |
|--|-----------------|-----------------------|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Elaboración de Manuales y formatos de atención al cliente | 1 | C\$ 7,854.68 | C\$ 7,854.68 |
| Capacitación del personal en temas de atención al cliente, estrategias de seguimiento y mejora continua. | 1 | C\$ 3,141.87 | C\$ 3,141.87 |
| Impresión de Manuales y formatos de atención al cliente | 300 | C\$ 3.50 | C\$ 1,050.00 |
| Rediseño de los procesos administrativos y de producción | 1 | C\$ 10,996.55 | C\$ 10,996.55 |
| Rediseño de la planta de producción | 1 | C\$ 3,927.34 | C\$ 3,927.34 |
| Estudio técnico para la adquisición de herramientas y equipos modernos para la producción de tabaco | 1 | C\$ 3,150.00 | C\$ 3,150.00 |
| Elaboración de manual de gestión y control de calidad | 1 | C\$ 9,425.61 | C\$ 9,425.61 |
| Capacitación sobre los nuevos procesos y controles de calidad | 1 | C\$ 6,126.65 | C\$ 6,126.65 |
| Total | | | <u>C\$ 42,522.68</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

La empresa necesita adquirir nuevas herramientas y equipos, para mejorar los procesos de producción y calidad de los productos. Pero también es importante rediseñar la planta y procesos, para evitar los cruces de proceso, disminuir los

accidentes y mejorar la organización del trabajo. En el caso de los manuales y formatos de atención a los clientes, mejorar la relación y satisfacción de los consumidores.

Tabla 37: Presupuesto de la estrategia 12.

ESTRATEGIA 12:

Gestionar los riesgos en la empresa, mediante el diseño de políticas, normas y controles; que aseguren al personal y planta de producción, la disponibilidad de la información, optimización de los recursos y planes de recuperación ante fallos.

| INVERSIÓN Y COSTOS DE ESTRATEGIA E12 | | | |
|--|-----------------|-----------------------|------------------------------|
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO/INVERSIÓN TOTAL |
| Identificación de riesgos, amenazas , y planificación del diseño del plan de contingencias, control y seguimiento. | 1 | C\$ 2,760.00 | C\$ 2,760.00 |
| Pago a un consultor externo para elaborar el plan de gestión de riesgos, seguimiento y recuperación ante fallos | 1 | C\$ 10,350.00 | C\$ 10,350.00 |
| Construcción de señalizaciones, guías de trabajo y políticas de seguridad e higiene ocupacional | 1 | C\$ 2,356.40 | C\$ 2,356.40 |
| Capacitación del personal sobre el plan de riesgos, contingencias y recuperación ante fallos | 1 | C\$ 7,854.68 | C\$ 7,854.68 |
| Total | | | <u>C\$ 23,321.08</u> |

Fuente: Elaboración Propia.

Las empresas están sometidas a muchos riesgos, pero negocios que usan el tabaco como insumo principal para elaborar los productos, están sometidos a mayores amenazas y accidentes del personal; es por ello que se necesitan de planes de contingencia y recuperación ante accidentes o fallos; así como señalización, salida de emergencia y capacitación constante a los empleados y colaboradores.

En la tabla 38 se muestran cada una de las estrategias, junto con la inversión en córdoba y dólares, así como el año proyectado para su ejecución.

Tabla 38: Resumen de Costo e inversiones por estrategia.

| INVERSIÓN POR CADA ESTRATEGIA | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| ESTRATEGIA | INVERSIÓN C\$ | MONTO \$ | AÑO DE EJECUCIÓN |
| E3 | C\$ 18,496.55 | \$ 588.71 | 2020 |
| E4 | C\$ 14,875.61 | \$ 473.46 | 2019 |
| E5 | C\$ 1,596,704.05 | \$ 50,820.18 | 2019 |
| E7 | C\$ 14,161.08 | \$ 450.72 | 2020 |
| E8 | C\$ 96,014.77 | \$ 3,055.98 | 2021 |
| E9 | C\$ 27,334.27 | \$ 870.00 | 2022 |
| E10 | C\$ 26,520.43 | \$ 844.10 | 2021 |
| E11 | C\$ 45,672.68 | \$ 1,453.68 | 2022 |
| E12 | C\$ 23,321.08 | \$ 742.27 | 2023 |
| GRAN TOTAL | <u>C\$ 1,863,100.52</u> | <u>\$ 59,299.10</u> | 5 AÑOS DE EJEC. |

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 39 refleja los costos e inversiones por año, pero también el gasto fijo referido a los salarios del nuevo personal que se ubicara en las gerencias y áreas que se propusieron en el organigrama. Se observa que el gasto mayor está orientado a las remuneraciones; porque los costos variables por año, están orientados a rubros que en su mayoría se realizan una sola vez, con excepción de los de consumibles y materiales de oficina que se compran en cada periodo.

Tabla 39: Costo e inversiones por estrategia y año.

| COSTO E INVERSIÓN POR AÑO Y TOTAL | | | | | |
|---|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DESCRIPCIÓN / AÑO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| COSTOS + INVERSIONES | C\$ 46,400.57 | C\$ 32,657.62 | C\$ 122,535.20 | C\$ 73,006.95 | C\$ 23,321.08 |
| PLANILLA DEL PERSONAL ANUAL(2019-2023) | C\$ 1,565,179.09 | C\$ 1,565,179.09 | C\$ 1,565,179.09 | C\$ 1,565,179.09 | C\$ 1,565,179.09 |
| TOTAL ANUAL | C\$ 1,617,396.92 | C\$ 1,603,653.98 | C\$ 1,687,714.29 | C\$ 1,638,186.05 | C\$ 1,588,500.17 |
| INVERSIÓN + COSTOS FIJOS. EN 5 AÑOS. | <u>C\$ 8,123,816.89</u> | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Los datos anteriores reflejan que los costos anuales son bien bajos en comparación con los beneficios, pero es en el pago de la planilla del personal donde se incurrirá en mayores gastos. Pero esto es necesario, porque permitirá contar con una organización sólida y mejorar la productividad de la planta de producción.

Por lo que, en la siguiente tabla, se muestra cuáles serían los ingresos proyectados para 5 años; en este caso se ha considerado crecer un 15% para el primer año, y luego el resto con un 20%, esto para poder recuperar la inversión en menor tiempo y alcanzar una mayor rentabilidad. Cabe señalar, que estos porcentajes, se obtuvieron de consultas directas realizadas a los ofertantes de los servicios (Roger Chamorro, Esteban Vásquez, Francisco López) que se pueden revisar en el anexo 9.5 Cotizaciones; pero también se consultó a la gerente de la empresa, para conocer los niveles de rentabilidad que esperaba una vez que se ejecutaran las estrategias del plan estratégico.

Tabla 40: Proyección de ventas

| INCREMENTO ANUAL | | | | |
|------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 15% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| PROYECCIÓN DE INGRESOS | | | | |
| 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| C\$ 63,230,133.75 | C\$ 75,876,160.50 | C\$ 91,051,392.60 | C\$ 109,261,671.12 | C\$ 131,114,005.34 |

Fuente: Elaboración Propia.

Como se mencionó antes, para proyectar las ventas se usará el porcentaje que se muestra en la tabla anterior, y se ha considerado como referencia los montos actuales que corresponden a un promedio de C\$54,982,725.00 córdobas anuales. En la tabla 41, se muestra la proyección de las utilidades en cada uno de los años que se ha considerado para este trabajo.

Tabla 41: Proyección de utilidades al aplicar las estrategias

| | PROYECCIÓN DE UTILIDAD ANUAL | | | | |
|-----------------------------|------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| CONCEPTO | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| INGRESOS ADICIONALES PROYEC | C\$8,247,408.8 | C\$ 18,144,299.2 | C\$ 30,432,938.3 | C\$ 45,612,294.1 | C\$ 64,282,159.4 |
| INGRESOS ACTUALES | C\$ 54,982,725.0 | C\$ 57,731,861.3 | C\$ 60,618,454.3 | C\$ 63,649,377.0 | C\$ 66,831,845.9 |
| GASTOS ADICIONALES PROYECT | C\$ 1,617,396.9 | C\$ 1,603,653.9 | C\$ 1,687,714.3 | C\$ 1,638,186.1 | C\$ 1,588,500.2 |
| GASTOS ACTUALES | C\$ 32,989,635.0 | C\$ 34,639,116.8 | C\$ 36,371,072.6 | C\$ 38,189,626.2 | C\$ 40,099,107.5 |
| UTILIDAD ANUAL | C\$ 28,623,101.8 | C\$ 39,633,389.8 | C\$ 52,992,605.7 | C\$ 69,433,858.7 | C\$ 89,426,397.6 |

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 41 refleja que los ingresos actuales según los datos proporcionados por la gerencia ascienden a C\$ 54,982,725.0, pero ahora se proyecta incrementarlo en al menos C\$ 8,247,408.75; esperando que para el año 2023 se incrementen las ventas en por lo menos C\$ 64,282,159.46.

Es importante señalar que los gastos adicionales son bajos en comparación con los ingresos que se han señalado. Se observa que los egresos adicionales que se proyectan, están en un rango de C\$1,617,696.92 a C\$ 1,588,500.017; montos que están conformados en su mayoría por las sumas a pagar en concepto de salarios al nuevo personal.

Como se observa en la tabla 42, con la implementación del plan estratégico en Tabacos del Sol se espera un incremento en las utilidades de un 20%, comenzando con 6,630,011.83 córdobas para el primer año, hasta 62,693,659.29 para el 2023.

Tabla 42: Comparación de utilidades de Tabacos del Sol.

| | | | | | |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|
| UTILIDAD ACTUAL | C\$21,993,090.0 | C\$23,092,744.5 | C\$24,247,381.7 | C\$25,459,750.8 | C\$ 26,732,738.4 |
| INCREMENTO DE UTILIDAD | C\$6,630,011.8 | C\$16,540,645.3 | C\$28,745,224.0 | C\$43,974,108.0 | C\$62,693,659.3 |

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla anterior, refleja el gran impacto que tendrá la implementación del plan estratégico, donde además de mejorar la posición estratégica de la empresa, posicionar la marca, organizar el negocio y proyectarse a nuevos mercados con productos diferenciados; uno los elementos más importantes es el incremento de las ventas y utilidades de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

Para el diseño del plan estratégico se realizaron varios estudios, comenzando por el análisis y diagnóstico de la situación interna y externa, donde se conoció que la empresa carece de una organización formal, no se cuenta con el perfil estratégico e imagen corporativa, y la empresa elabora productos para un único cliente que se encarga de decidir qué y cuándo producir. En la situación interna se evidencio que la principal fortaleza es que la empresa cuenta con más de 12 años en el sector y que tiene mucha experiencia para elaborar puros de diferentes sabores; las debilidades más sobresalientes son la falta de planeación estratégica, limitada oferta, pocos proveedores que contribuyan en mejorar la estabilidad de la planta, y la falta de promoción y publicidad.

En la actualidad se comprobó que la empresa no tiene definida formalmente la organización, ni la documentación de soporte, y por lo tanto necesita de una reestructuración administrativa; el organigrama no estaba formalizado y muchos cargos que son requeridos no existían.

Lo anterior sirvió de insumo para la elaboración del plan estratégico en el período 2019 al 2023, donde en base al cumplimiento de los objetivos propuestos se crearon estrategias orientadas a superar las debilidades y amenazas encontradas, y en cada una de ellas se determinó las actividades, recursos, período de ejecución, responsables y metas que se proyectan alcanzar. También se definió un plan de acción con el detalle de cada uno de los proyectos a ser implementados y el presupuesto que debe asignar el negocio para su efectiva implementación.

Este documento contribuirá para que Tabacos del Sol cuente con estrategias para el mejoramiento continuo y evolución a convertirse en una empresa de referencia en la producción y comercialización de puros; ya que proporciona mecanismos que le aseguran una mejor posición y estabilidad, permitiéndole establecer *planes de corto, mediano y largo plazo*, que aseguren acciones de marketing, mayores niveles de rentabilidad, diversificación y calidad de los productos que elabora.

VII. RECOMENDACIONES

Es muy importante que Tabacos del Sol oriente sus esfuerzos para consolidarse en el mercado de forma competitiva y como una empresa líder en la producción de puros, después debe implementar estrategias para ampliar los segmentos de mercado, ofrecer diversidad de productos, y aplicar políticas de precios, descuentos y publicidad; por último, se hace necesario que implemente acciones orientadas a mejorar la rentabilidad del negocio.

Por lo tanto, debe establecer una organización formal, gestión comercial y acciones de marketing innovadoras, orientadas a alcanzar una mejor posición en el sector. También es necesario que se transforme la forma en que realiza su gestión administrativa, operativa y comercial; para ello debe comenzar por establecer la imagen corporativa y perfil estratégico, basado en principios orientados a alcanzar una posición estratégica.

Por lo que debe poner en práctica los diferentes planes de mejoras y estudios propuestos, para que le sirvan de insumo al identificar el mercado, definir productos que satisfagan los gustos y preferencias reales de sus clientes, contar con la infraestructura y recursos indispensables; para mejorar los niveles de productividad y rentabilidad.

Pero necesita realizar las inversiones propuestas en herramientas, mobiliario, tecnología, sistemas de información y pagina web; para ofertar una cartera de productos variada, de calidad, e interactuar y satisfacer las necesidades del mercado, interactuando con sus clientes. En el caso del software enlatado para la gestión de los recursos humanos y el control de las ventas e inventario, contribuirá en la automatización de los procesos del negocio, optimizar los recursos y administrar de forma efectiva la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff Russell L, (2005), “Un concepto de administración de empresas”, México, Limusa, p. 15
2. Ancin, J. M. (2012). El plan estratégico en la práctica . Madrid: ESIC EDITORIAL.
3. Benavides Pañeda, R. J. (2004). Administración. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
4. Bertalanffy, L. v. (1995). Teoria General de los Sistemas. Mexico, D.F: S.L. FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA.
5. Chiavenato, I. (1999). Planeación estratégica - Fundamentos y aplicaciones. Mexico, D.F: McGrawHill.
6. Callejas, M. (1999). Organización y métodos. Mexico, D.F: McGrawHill.
7. Chiavenato Idalberto, (2001), Administración teoría, proceso y práctica, Colombia, McGraw Hill, 3ra Ed., p. 205
8. Estrada Chang, Miriam Alejandra. (25 de Octubre de 2004). USAC. Obtenido de uscac: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0419.pdf
9. Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James y Konopaske Robert, (2006), “Organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos”, México, McGraw Hill, 12va Ed
10. Gonzáles Rabanal, J. M., Del Castillo Torres, L., Robledo de Dios, T., Martínez del Fresno, J., & Desongles Corrales, J. (2003). Cuerpos de Administrativos de Administración General. Madrid: Mad, S.L.
11. Gonzalez Torrez, R. (Junio 2004). Seminario de Grado Gerencia de Calidad. Managua.

- 12.** Goodstein Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer William, (1998), "Planeación estratégica aplicada", Colombia, McGraw-Hill, p. 5.
- 13.** Hernández Hernández, A., Hernández Villalobos, A., & Hernández Suárez, A. (2005). Formulación y Evaluación de proyectos de inversión. International Thomson Editores.
- 14.** Hernández, S. J., & Palafox de Anda, R. G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas funcionales y estrategias para la competitividad (Tercera Edición ed.). Mexico, Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- 15.** Hernández Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos y Baptista Lucio pilar, (2006), "Metodología de la Investigación", México, McGraw-Hill, 4ta Ed.
- 16.** Hernández Sergio y Rodríguez, (2006), "Introducción a la administración"
- 17.** Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, "Marketing", México (2004), Prentice Hall.
- 18.** Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1982). Tracking Strategy In An Entrepreneurial Firm. En: Academy Of Management Journal, Pp. 465-499.
- 19.** Noori , H., & Radford , R. (1997). Administración de Producción y Operaciones: Calidad total y respuesta sensible rápida. Colombia: Mc Graw-Hill.
- 20.** (Oscar Johansen Bertoglio, Introducción a la teoría general de sistemas, p. 54).
- 21.** Perel Vicente, Ader Jose, ETKIN Jorge, Op. Cit., Pág.133. Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, "Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura"
- 22.** Soluciones Tecnologicas S.A. (Julio de 2006). DIAGNOSTICO DE LA DIVISION ADMINISTRATIVA DE LA CSJ. Managua, Managua, Nicaragua.

23. Terán E. (2007). La Investigación y sus tipos.

SITIOS WEB CONSULTADOS

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

Monografias.com. (s.f.). Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

Promonegocios.net. (2012). www.promonegocios.net. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Promonegocios.net. (2012). www.promonegocios.net. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Tecnosecure. (23 de Octubre de 2014). Obtenido de
www.tecnosecure.com/consultoria/reingenieria-informatica/

IX. ANEXOS

En los anexos se muestran los formatos de los instrumentos utilizados para la recopilación de información y algunos soportes utilizados durante el estudio.

9.1 Entrevista aplicada al Gerente de Tabacos del Sol. S.A.

Objetivo: Recopilar la información orientada a conocer la situación actual de la empresa y así poder formular el plan estratégico.

Fecha: _____

Lugar: _____

Nombre: _____

Cargo: Gerente General de Tabacos del Sol. S.A.

1. ¿Cuáles son las principales funciones o actividades que realiza?
2. ¿Cómo se establece la toma de decisiones?
3. ¿Explique de manera general como se establece la organización y distribución del trabajo en la empresa?
4. ¿Qué tipo de restricciones en herramientas o recursos considera que afectan las capacidades del negocio?
5. ¿Cuáles son los principales factores que considera que afectan las capacidades y desempeño de Tabacos del Sol?
6. ¿En qué aspectos considera usted que su área debería prestar atención para elevar la calidad de su gestión? ¿Porque?
7. ¿Cuenta con sistemas automatizados para la gestión de los procesos del negocio?
8. ¿Cuál es su percepción sobre los sistemas de información con los que actualmente cuenta y la utilidad para su gestión?
9. ¿Qué necesidades de capacitación requeriría de manera específica para el mejoramiento de su desempeño?
10. ¿La empresa cuenta con reglamento interno, manual de funciones y/o de procedimientos?

11. Si decidiera implementar cambios en la empresa, ¿Qué cambios propondría y por dónde empezaría?

9.2 Encuesta dirigida a los directivos de Tabacos del Sol S.A.

Objetivo: Obtener datos e información de la alta dirección del negocio para formular el plan estratégico.

Nombre: _____ Cargo: _____

Fecha: _____

1 ¿Conoce usted la existencia de algún plan estratégico realizado en Tabacos del Sol?

Sí _____ No _____

2 ¿En qué grado considera usted que Tabacos del Sol, es capaz para establecer mecanismos que mejoren los productos y el servicio a los clientes y usuarios internos?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

3 ¿Cuenta el negocio con la tecnología en cantidad y calidad requerida para prestar servicios a los clientes y colaboradores?

Si _____

No _____

Ns _____

¿Por qué? (requerido) _____

4 ¿Tiene Tabacos del Sol con el personal calificado y necesario para brindar los servicios informáticos?

Si _____

No _____

Ns _____

¿Por qué? (requerido) _____

5 ¿La empresa cuenta con las estrategias que le permitan mejorar el servicio y la capacidad de atención al cliente y usuarios internos?

Si _____

No _____

Ns _____

¿Por qué? (requerido) _____

9.3 Encuesta dirigida al usuario interno de Tabacos del Sol S.A.

Objetivo: Recolectar datos e información que ayude a identificar los factores internos y valoración de los servicios prestados actualmente en la empresa.

Nombre: _____ Cargo: _____

Fecha y hora: _____

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

a. Sí.

b. No.

2. ¿Está al tanto usted de los valores, objetivos y principios de Tabacos del Sol?

a. Si ¿Cuáles? _____

b. No.

4. ¿Tiene usted claras las políticas y controles que aplican en el negocio?

a. Sí.

b. No.

5. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

a. Sí.

b. No.

6. ¿Se ha informado sobre alguna de las estrategias que están implementando actualmente Tabacos del Sol?

a. Sí.

b. No

c. No tiene.

7. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en Tabacos del Sol?

a. Sí.

b. No.

8. ¿Existe alguna persona en la empresa encargada de la coordinación y /o supervisión de los empleados?

a. Si.

b. No.

9. ¿Conoce y pone en práctica usted las normas establecidas en el reglamento interno de Tabacos del Sol?

a. Si.

b. No.

Por qué? _____

9.4 Observación.

Objetivo: Recopilar la información que ayude a definir la situación actual de la empresa, para que sirva de insumo para formular el plan estratégico.

La observación se realiza con el propósito de identificar los aspectos y situaciones que generen alguna problemática en los diferentes procesos administrativos, organizativos y comerciales. A continuación, se presentan algunos elementos que serán observados.

Tabla 43: Detalle de aspectos a observar.

| | |
|---|---|
| Información general | Nombre de la empresa |
| | Giro del negocio |
| | Inicio de operaciones |
| | Horarios de atención |
| Recursos físicos e infraestructura | Número de oficinas o áreas |
| | Equipos tecnológicos |
| | Servicios de Internet, Energía Eléctrica y ambientación |
| | Áreas o dependencias con su jerarquía. |
| | Infraestructura |
| Recursos humanos | Cantidad de empleados |
| | Formación académica |
| | Capacitaciones |
| | Cargos y funciones desempeñadas |
| Organización y administración | Planes y Proyectos |
| | Manuales(Funciones, procedimientos y normas) |
| | Reglamento interno |
| | Planificación y organización del trabajo |
| | Ejecución de servicios |
| | Controles de calidad |
| | Plan de contingencia |
| Otros recursos | Recursos de interés para el estudio. |
| | Recursos complementarios |

Fuente: Elaboración propia.

9.5 Cotizaciones

PLANES DE NEGOCIOS Y ESTRATÉGICOS, ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS SERVICIOS

SOLUCIONES EMPRESARIALES

Ing. Gabriel Quiñonez

TABACOS DEL SOL S.A

Es un agrado poder enviarle nuestra cotización de cada uno de los servicios que nos ha solicitado, estando atento a cualquier consulta y asesoría que requiera de nuestra parte.

COTIZACIÓN DE SERVICIOS

| DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO | CANTIDAD | INVERSIÓN TOTAL |
|---|----------|-----------------------|
| Capacitación de sobre documentación administrativa y organizacional | 1 | C\$ 3,300.00 |
| Definición formal de la organización | 1 | C\$ 2,900.00 |
| Diagnostico general del negocio | 1 | C\$ 3,141.87 |
| Plan de Negocio | 1 | C\$ 23,000.00 |
| Capacitación sobre el plan de negocio | 1 | C\$ 2,856.40 |
| Diseño de Plan de Mejora | 1 | C\$ 13,500.00 |
| Diseñar imagen corporativa y perfil estratégico del negocio | 1 | C\$ 2,600.00 |
| Diseñar estrategias de precios, descuentos, promoción y acceso a nuevos segmentos | 1 | C\$ 9,600.00 |
| Realizar estudio sobre alianzas estratégicas | 1 | C\$ 8,800.00 |
| Elaboración de manuales y formatos de atención al cliente | 1 | C\$ 6,850.00 |
| Diseño de la nueva planta de producción | 1 | C\$ 2,800.00 |
| Rediseño de procesos administrativos y de producción | 1 | C\$ 11,430.00 |
| Elaboración del manual de gestión y control de calidad | 1 | C\$ 8,300.00 |
| Capacitación sobre los procesos y control de calidad | 1 | C\$ 4,100.00 |
| Diagnóstico sobre gestión de riesgos, vulnerabilidades, amenazas y posibles contingencias | 1 | C\$ 2,500.00 |
| Plan de gestión de riesgos, seguimiento y contingencias. | 1 | C\$ 9,800.00 |
| TOTAL INVERSIÓN | | C\$ 113,978.27 |

Con mucho gusto estoy para atenderle al celular y correo que le envié en días anteriores.

Lic. Roger Chamorro M|



Soluciones Tecnológicas S.A.

SOLTECSA

Alta tecnología para el desarrollo



Cotización No: 35-2018

Ing. Gabriel Quiñonez

Fecha: 08/05/2018
Empresa: TABACOS DEL SOL

Estimados señores, por medio de la presente remito cotización de productos electrónicos y computadoras que usted nos ha solicitado.

| Concepto | Precio Unitario | Cantidad | Total |
|---|-----------------|----------|--------------------|
| Canaleta de red Nexxt 1.8m por unidad | \$ 5.65 | 10 | \$ 56.47 |
| Conector en forma de L para canaleta de red | \$ 2.00 | 7 | \$ 14.00 |
| Conector en forma de T para canaleta de red | \$ 2.00 | 7 | \$ 14.00 |
| Caja de 1000 pies de cable UTP GRIS 5E XTC-220 XTECH | \$ 45.75 | 1 | \$ 45.75 |
| Conector RJ-45 CAT 6E AW102NXT04 | \$ 0.22 | 50 | \$ 11.00 |
| Impresora Epson L220 multifuncional con sistema de tinta continua e impresión a color | \$ 190.12 | 1 | \$ 190.12 |
| PC de escritorio Core i3 3.7 GHz, 4GB RAM, 500GB HDD, Card Reader, Unidad DVD+/-Rw | \$ 345.45 | 1 | \$ 345.45 |
| Pc de escritorio Core i7 4.0 Ghz, 8GB RAM, 1TB HDD, Card Reader, Unidad DVD+/-Rw | \$ 657.00 | 1 | \$ 657.00 |
| Ratón óptico USB XTECH XTM-195 | \$ 1.91 | 2 | \$ 3.82 |
| Router LINKSYS | \$ 38.00 | 1 | \$ 38.00 |
| Switch 16 puertos Nexxt 10/100 | \$ 49.00 | 1 | \$ 49.00 |
| Teclado USB XTK-090S XTECH | \$ 3.37 | 2 | \$ 6.74 |
| UPS CPD 500VA | \$ 38.00 | 2 | \$ 76.00 |
| UPS Triplite 750VA | \$ 85.20 | 1 | \$ 85.20 |
| Total | | | \$ 1,451.33 |

* Precios ya incluyen IVA.

Garantía de 1 año
Entrega de equipos 3 días
Cotización Valida por 15 días

Atte,

Francisco López.

Sucursal Managua.

Correo soltecsa_sa@yahoo.com



SUCURSAL ALTAMIRA
 calle principal altamira de la ferreteria
 Roberto Morales 100mts al Sur
 PBX : 2252-4204 ext 200
 TEL : 2278-7282
 RUC#J0310000156360

Cotización

Nombre : **Tabacos del Sol S.A**
 Atención :
 Email :
 Telefono : Fax :

Fecha : **15 de Mayo 2018**
 Vendedor: **Edwin Espinoza**
 Celular: **8219-3627**
[Correo:cespinoza@sevasaonline.com](mailto:cespinoza@sevasaonline.com)

| Cant. | Descripcion | P. Unit | P.Total |
|-------|---|------------------|--------------------|
| 5 | CPU- CORE I3 8100 8va Gen. | \$ 364.00 | \$ 1,820.00 |
| | CASE ATX 281 C/FUENTE TARJETA MADRE H310M-DS2 GIGABYTE 1151 PROCESADOR CORE I3 DE 3.6 Ghz LGA 1151 8va Genarcion DISCO DURO 1TB TOSHIBA SATA 3.5 MEMORIA DDR4 8G 2400MHZ MUSHKIN UNIDAD DE DVD +/-RW ALMOHADILLA PARA MOUSE | | |
| 5 | MONITOR AOC 20 E2070SWN | \$ 79.00 | \$ 395.00 |
| | *Entrada analoga tradicional (VGA) | | |
| 5 | TECLADO KKS-050S KLIP USB | \$ 5.65 | \$ 28.25 |
| | | | |
| 5 | RATON OPTICO USB XTM-175 XTECH | \$ 2.50 | \$ 12.50 |
| | | | |
| | **SE NOS RETIENE EL 2% DE IR | | |
| | **SOMOS EXENTOS DEL 1% de ALCALDIA | | |
| | | Sub Total | \$ 2,255.75 |
| | | IVA 15% | \$ 338.36 |
| | | Total \$ | \$ 2,594.11 |

Forma de Pago

- ☐ CONTADO
☒ CK A NOMBRE DE SEVASA

SE NOS RETIENE EL 2% DE IR
SOMOS EXENTOS DEL 1% de ALCALDIA

Edwin espinoza

Tiempo de Garantía: **1 año CPU , 3 años MONITOR**
 Tiempo de Entrega: **INMEDIATA**

oferta valida por 8 dias



Soluciones Tecnológicas S.A.

SOLTECSA

Alta tecnología para el desarrollo



Ing. Gabriel Quiñonez

Fecha: 08/05/2018
Empresa: TABACOS DEL SOL
Cotización No: 36-2018

Estimados señores, por medio de la presente remito cotización de los servicios informáticos que usted nos ha solicitado.

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS INFORMÁTICOS

| DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO | CANTIDAD | COSTO | INVERSIÓN TOTAL |
|--|----------|---------------|-----------------|
| Instalación y Configuración de la red LAN | 1 | C\$ 1,413.84 | C\$ 1,413.84 |
| Diseñar la Pagina de Facebook | 1 | C\$ 3,927.34 | C\$ 3,927.34 |
| Diseñar página o canal en Youtube | 1 | C\$ 1,570.94 | C\$ 1,570.94 |
| Configurar cuenta de WhatsApp de la empresa | 1 | C\$ 1,570.94 | C\$ 1,570.94 |
| Capacitación del personal sobre las técnicas de ventas y publicidad mediante marketing digital y las redes sociales. | 1 | C\$ 2,536.40 | C\$ 2,536.40 |
| Software enlatado para facturación, inventario y recursos humanos | 1 | C\$ 15,709.35 | C\$ 15,709.35 |
| Capacitación sobre el uso y administración del Sistema de Ventas e Inventario y equipamiento informático | 1 | C\$ 2,536.40 | C\$ 2,536.40 |
| Diseño de la página web de TABACOS EL SOL | 1 | C\$ 7,069.21 | C\$ 7,069.21 |
| Contratación y pagos iniciales al ISP y alojamiento de la pagina web | 1 | C\$ 5,341.18 | C\$ 5,341.18 |
| Total | | | C\$ 41,675.60 |

Atte,

Francisco López.

SERVICIOS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS

Ingrid Valenzuela. **TABACOS DEL SOL S.A**

En días anteriores nos solicitó cotización de diferentes tipos de servicios, por lo que por medio del siguiente documento tengo el agrado de presentar formal oferta de los mismos.

COTIZACIÓN DE SERVICIOS: 18-2018



| DESCRIPCION DEL SERVICIO | INVERSION TOTAL |
|---|-----------------------|
| Manual de Funciones | C\$ 9,425.61 |
| Manual de Procedimientos | C\$ 6,283.74 |
| Capacitación de sobre documentación administrativa y organizacional | C\$ 2,356.40 |
| Definición formal de la organización | C\$ 2,356.40 |
| Diagnostico general del negocio | C\$ 3,141.87 |
| Plan de Negocio | C\$ 15,709.35 |
| Capacitación sobre el plan de negocio | C\$ 2,356.40 |
| Diseño de Plan de Mejora | C\$ 10,996.55 |
| Capacitación sobre el Plan de mejora continua | C\$ 2,356.40 |
| Diseñar imagen corporativa y perfil estratégico del negocio | C\$ 2,356.40 |
| Diseñar estrategias de precios, descuentos, promoción y acceso a nuevos segmentos | C\$ 7,854.68 |
| Realizar estudio sobre alianzas estratégicas | C\$ 6,283.74 |
| Elaborar plan de mejora y diversificación de productos | C\$ 7,069.21 |
| Elaboración de manuales y formatos de atención al cliente | C\$ 7,854.68 |
| Diseño de la nueva planta de producción | C\$ 3,927.34 |
| Rediseño de procesos administrativos y de producción | C\$ 10,996.55 |
| Elaboración del manual de gestión y control de calidad | C\$ 9,425.61 |
| Capacitación sobre los procesos y control de calidad | C\$ 3,141.87 |
| Capacitación en las nuevas estrategias y técnicas de promoción, atención y seguimiento. | C\$ 3,141.87 |
| Diagnóstico sobre gestión de riesgos, vulnerabilidades, amenazas y posibles contingencias | C\$ 2,760.00 |
| Capacitación sobre gestión de riesgos, contingencias y recuperación ante fallos | C\$ 3,141.87 |
| Plan de gestión de riesgos, seguimiento y contingencias. | C\$ 10,350.00 |
| TOTAL INVERSION | C\$ 133,286.54 |

Atentamente,

Mba. José E. Vásquez

SERVICIOS EMPRESARIALES Y NEGOCIOS

Ingrid Valenzuela. TABACOS DEL SOL S.A

En días anteriores nos solicitó cotización de diferentes tipos de servicios, por lo que por medio del siguiente documento tengo el agrado de presentar formal oferta de los mismos.

COTIZACIÓN DE SERVICIOS: 88-2018

| DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO | INVERSIÓN TOTAL |
|--|----------------------------|
| Capacitación del personal sobre la imagen y perfil estratégico de la empresa | C\$5,450.00 |
| Capacitación sobre la documentación de soporte de la Administración de TABACOS DEL SOL S.A | C\$6,390.00 |
| Capacitación sobre la aplicación efectiva de las alianzas estratégicas. | C\$3,950.00 |
| Capacitación sobre el uso y administración del Sistema de Ventas e Inventario y equipamiento informático | C\$6,250.00 |
| Capacitación sobre el Plan de Negocio de TABACOS EL SOL | C\$7,069.21 |
| Capacitación sobre los nuevos procesos y controles de calidad | C\$6,126.65 |
| Estudio técnico para la adquisición de herramientas y equipos modernos para la producción de tabaco | C\$3,150.00 |
| Capacitación del personal sobre el plan de riesgos, contingencias y recuperación ante fallos | C\$7,854.68 |
| <u>TOTAL INVERSIÓN</u> | <u>C\$43,090.54</u> |

Atentamente,|

Mba. José E. Vásquez

9.6 Estudio técnico económico para compra de equipo tecnológico

ANÁLISIS DE COTIZACIONES DE EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO.

1. Objetivo:

Determinar la mejor opción de proveedor para realizar la compra de equipos que se van a utilizar en las áreas administrativas de la empresa, tomando valoraciones de carácter técnico y precios de los productos.

2. Lista de Proveedores y aspectos de interés.

Tabla 44: Proveedores que ofertaron.

| PROVEEDORES | CONTACTO | ENVIARON COTIZACIÓN. | CRÉDITO |
|-------------|-----------------|----------------------|---------|
| SOLTECSA | Francisco López | SI | SI |
| SEVASA | Edwin Espinoza | SI | SI |

Fuente: Elaboración propia.

3. Especificaciones Técnicas Mínimas Requeridas.

Tabla 45: Requerimientos mínimos de los equipos que se necesitan

| EQUIPO | CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS |
|---------------------|--|
| Estación de trabajo | Procesador Core i3 mínimo 6ta generación. RAM 4G DDR4 mínimo. Tarjeta Madre Intel/Asrock 4ta Generación. RAM DDR3 L o superior Fuente de Poder certificada. Disco Duro 500 GB mínimo. |
| Mouse | Gama Media |
| Teclado | Gama Media |

Fuente: Elaboración propia.

4. COMPARACION DE OFERTA REALIZADA POR PROVEEDORES

Esta propuesta se basa solamente en computadoras clone, que provee mayor economía y con el mismo objetivo de uso; pero no el mismo rendimiento y durabilidad del equipo de marca. Pero como estos medios son para utilizarse como clientes al operar los sistemas de Tabacos del Sol, se considera que cumplen con los requisitos mínimos requeridos.

Tabla 46: Comparación de la oferta por cada proveedor

| SOLTECSA | SEVASA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • PC de escritorio Core i3 3.7 GHz, 8GB RAM, 500GB HDD, Card Reader, Unidad DVD+/-Rw • MEMORIA RAM KINGSTON 8GB 2400MHz DDR4 Non-ECC CL17 DIMM 1Rx8 /KVR24N17S8/8 • DISCO DURO 500GB / TOSHIBA / SATA / PARA PC • DVD RW LG/ GH24NSB0/ GH24NSC0 /SATA/ COLOR NEGRO | <ul style="list-style-type: none"> • CASE ATX 281 C/FUENTE • TARJETA MADRE H310M-DS2 GIGABYTE 1151 • PROCESADOR CORE I3 DE 3.6 Ghz LGA 1151 8va Generación • DISCO DURO 1TB TOSHIBA SATA 3.5 • MEMORIA DDR4 8G 2400MHZ MUSHKIN • UNIDAD DE DVD +/-RW |
| \$345.45 | \$364.00 |

Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DE COTIZACIÓN

Se realizará un análisis en base a una escala de puntuación del 1-5, para verificar el mejor componente que ofrezcan los proveedores que ofertaron, en este caso SEVASA y SOLTECSA.

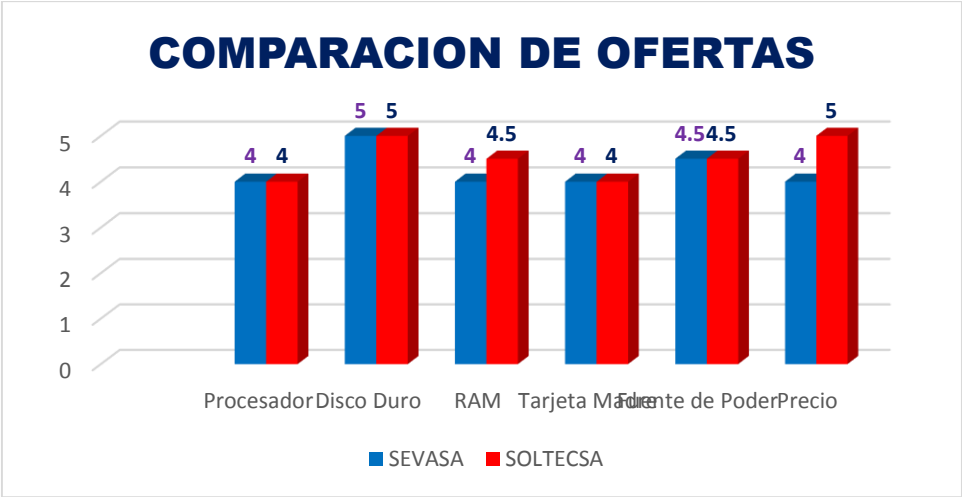
Tabla 47: Evaluación general de oferta realizada por proveedores

| COMPONENTE | SEVASA | SOLTECSA |
|-------------------|---------------|-----------------|
| Procesador | 4 | 4 |
| Disco Duro | 5 | 5 |
| RAM | 4 | 4.5 |
| Tarjeta Madre | 4 | 4 |
| Fuente de Poder | 4.5 | 4.5 |
| Precio | 4 | 5 |
| TOTAL | 25.5 | 27 |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta un gráfico comparativo con las ofertas recibidas, según criterios de evaluación asignados.

Grafico 7: Comparación entre proveedores.



Fuente: Elaboración propia.

6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES EN BASE A OPCION 1:

Según las puntuaciones, se verifica que es mejor la oferta realizada por SOLTECSA, ya que el equipo tiene un rendimiento superior en cuanto al procesador que ofrece, con mejor rendimiento por ser marca Kingston la RAM, y un valor económico de \$18.55 más barato que SEVASA.

Pero ambos equipos podrían responder a las necesidades requeridas la empresa. Por lo que la institución puede decidir por cualquiera, ya que cumplen con los requerimientos mínimos.

Por lo que se recomienda realizar la compra en base a la cotización de SOLTECSA, ya que cumple con las especiaciones mínimas requeridas para la función administrativa y en consideración al criterio económico. Por lo que los equipos tecnológicos se deben adquirir en SOLTECSA y así ahorrar al menos 18.55 dólares.

así ahorrar al menos 18.55 dólares